

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONABLES

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
POR PROCESOS EN LA EMPRESA “XYZ” DEDICADA A LA
CAPTURA Y DIGITALIZACIÓN DE DATOS UBICADA EN LA
CIUDAD DE QUITO.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

NELSON RICARDO PONCE JARA

DIRECTOR: ING. IVAN RUEDA

QUITO DICIEMBRE, 2011

DIRECTOR:

ING.IVAN RUEDA

INFORMANTE 1:

ING. FABIAN CUEVA

INFORMANTE 2:

ING. FREDDY AREVALO

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios
y a mi familia que siempre me han apoyado
en todo y en especial a mi esposa y
a mi hijo que son mi fuente de energía
cada mañana. Gracias por amarme tanto

AGRADECIMIENTOS

Primero a mi Dios que me ama y me cuida
cada día, a mis padres que siempre han estado
detrás de mí para apoyarme, a mis profesores
que me han guiado por este camino, a mis amigos
que siempre han estado en buenas y mala, y a mi
braulia hermanin que nunca dejo de confiar en mi

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	3
1.1 ANALISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA XYZ.....	3
1.1.1 ANTECEDENTES.....	3
1.1.2 DESARROLLO DEL MERCADO.....	4
1.1.3 DETERMINACION DE LOS FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCCION.....	6
1.2 ANALISIS DE LA SITUACION INICIAL.....	17
1.2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA “XYZ”.....	17
1.2.2 PLANIFICACIONESTRATEGICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	24
1.2.3 RECURSOS ECONOMICOS DISPONIBLES PARA LA PRODUCCION	26
1.3 ASPECTOS PRINCIPALES PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACION	29
1.3.1 METAS Y OBJETIVOS DEL DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA EMPRESA “XYZ”.....	29
1.3.1 BENEFICIOS DEL DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION BASADO EN PROCESOS.....	31
CAPITULO II.....	33
2.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS SITUACION ACTUAL	33
MARCO TEORICO.....	34
2.1.1 LEVANTAMIENTO Y DIAGRAMACION DE CADA UNO DE LOS PROCESOS IDENTIFICADOS DE LA EMPRESA “XYZ”	43
CAPITULO III	93
3.1 PROPUESTA DE MEJORA.....	93
3.1.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS	93
3.1.2 INDICADORES	95
3.1.3 SITUACIÓN PROPUESTA	98
3.1.4 ESQUEMA DE PROCESOS PROPUESTO	100
FASES DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.	101

3.2 ANALISIS DE MEJORAS	104
3.3 RESUMEN DE MEJORAS	106
3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	122
CAPITULO IV.....	123
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFIA	128
ANEXOS	130

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1.1 INFLACION, 14

GRAFICO 1.2 RIESGO PAIS, 15

GRAFICO 1.3 TASA DE INTERES ACTIVA, 16

GRAFICO 1.4 TASA DE INTERES PASIVA, 17

GRAFICO 1.5 PRODUCTO INTERNO BRUTO, 18

GRAFICO 1.6 ORGANIGRAMA, 27

GRAFICO 2.1 ANALISIS DE VALOR AGREGADO, 40

GRAFICO 2.2 DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUALES, 42

GRAFICO 2.3 DIAGRAMA DE FLUJOS DIRECCION GENERAL, 46

GRAFICO 2.4 DIEGRAMA DE FLUJO PROCESO GESTION DOCUMENTAL....., 48

GRAFICO 2.5 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO PROYECTOS IMAGE NOW, 50

GRAFICO 2.6 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESOS DE CONTABILIDAD, 52

GRAFICO 2.7 EJEMPLO DE ENCUESTA 1, 62

GRAFICO 2.8 EJEMPLO DE ENCUESTA 2, 66

GRAFICO 3.1 TIPOS DE ENCUESTADORES, 80

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 PERSONAL, 25

TABLA 1.2 ACTIVOS FIJOS, 27

TABLA 2.1 PROCESOS ACTUALES, 41

TABLA 2.2 DIRECCION GENERAL, 53

TABLA 2.3 PROCESO DE GESTION DOCUMENTAL, 54

TABLA 2.4 PROYECTOS DE IMAGE NOW, 55

TABLA 2.5 CONTABILIDAD, 56

TABLA 2.6 ESCALA DE TIEMPOS , 57

TABLA 2.7 DIRECCION GERENCIA GENERAL, 58

TABLA 2.8 DIRECCION GENERAL, 59

TABLA 2.9 GESTION DOCUMENTAL, 61

TABLA 2.10 GESTION DOCUMENTAL ESCENARIO 1 Y 2, 63

TABLA 2.11 PROCESO DE GESTION DOCUMENTAL ESCENARIO 2, 65

TABLA 2.12 PROYECTO DE IMAGE NOW, 68

TABLA 2.13 PROYECTO DE IMAGE NOW, 69

TABLA 2.14 CONTABILIDAD, 70

TABLA 2.15 PROYECTO DE CONTABILIDAD, 71

TABLA 3.1 DIRECCION GENERAL SITUACION PROPUESTA, 107

TABLA 3.2 GESTION DOCUMENTAL SITUACION PROPUESTA, 112

TABLA 3.3 PROYECTOS EN IMAGENOW SITUACION PROPUESTA, 114

TABLA 3.4 RESUMEN DE INDICADORES, 117

TABLA 3.5 CRONOGRAMA PROPUESTO DE IMPLEMENTACION, 121

RESUMEN EJECUTIVO

El presente de trabajo de titulación es un Diseño e implementación de un sistema de Gestión por procesos para una empresa dedicada a la captura y Digitalización de datos ubicada en la ciudad de Quito.

Este plan se a considerado como una oportunidad de gestión ya que al ser una empresa nueva en el mercado y con productos de gran impacto, surge la necesidad de crear la gestión basada en procesos que permita tener una optima distribución operativa de las actividades de trabajo y a su vez generar eficiencia y productividad en la organización.

El primer capítulo contiene el análisis situacional de la empresa en la cual se puede identificar factores externos que inciden en la entidad en estudio; mientras que el análisis externo profundiza en el análisis interno de la estructura de la organización.

En el segundo capítulo se procedió a identificar el inventario de procesos actuales, con los cuales se procedió a levantar la información correspondiente para diagramar esos procesos y así determinar debilidades y oportunidades de mejora basados en un análisis de valor agregado. Todo este análisis contiene su base teórica dentro del mismo capítulo.

El tercer capítulo presenta la teoría en la cual se basa el mejoramiento de procesos, y a partir de esta se genero una propuesta para la empresa “XYZ”, se presenta el nuevo mapa de procesos, así como la diagramación de cada proceso propuesto, para cerrar esta parte del

estudio se realiza un informe de mejoras de cada proceso encontrado en la situación inicial y el diseño de los procesos propuesto.

Finalmente en el cuarto capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones para la empresa en cuestión.

Adicionalmente se presenta en el Anexo 1 los manuales de procedimientos para la empresa “XYZ” y en el Anexo 2 el Reglamento Interno creado para este estudio conjuntamente con el documento generado de la planificación estratégica.

INTRODUCCIÓN

La empresa XYZ ubicada en la ciudad de Quito, fue creada con el fin de ofrecer servicios de captura, digitalización y procesamiento de datos, es además un proveedor estratégico de soluciones tecnológicas basadas en software de prestigiosas casas mundiales que se caracterizan por ser, ágiles de implementar y eficientes para operar en todas sus líneas de productos.

La empresa con no más de 5 años en el mercado ha logrado posicionarse dentro de las más importantes en su rama, obteniendo contratos de considerable magnitud en cuanto a captura, digitalización y procesamiento de datos. Con el afán de crecer y mejorar continuamente, debido a las características del mercado que cada día son más inflexibles en cuanto a sus requerimientos y minimizar las potenciales amenazas ocasionadas por la presencia de factores operacionales, la empresa ha tomado la decisión de seguir un camino de administrar, a través de la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos monitoreado mediante indicadores de gestión con el cual se aspira lograr todas las metas trazadas.

Partiendo del levantamiento y mejoramiento de los procesos actuales, se creará nuevos procesos, que son de gran importancia para el perfecto desempeño de la organización, “XYZ” pretende apalancarse dentro de las principales empresas dedicadas a este negocio con una firme visión de ser líder en su segmento. En el presente trabajo se aplicará metodologías participativas, las cuales involucraran a todo el personal para a través de

ellos poder evidenciar falencias en los sistemas actuales, logrado así, mejorar y construir nuevos procesos en la empresa.

CAPÍTULO I

1.1 ANALISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA XYZ

La empresa “XYZ” ofrece un servicio de captura, digitalización y procesamiento de datos ubicado en la ciudad de Quito, en el presente capítulo se analizará, el desarrollo del mercado, los factores que influyen en su producción y la situación inicial donde se desenvuelve la misma.

1.1.1 ANTECEDENTES

En la actualidad todas las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados, todas las empresas tienen la necesidad de alcanzar “buenos resultados” ya que desean tener éxito o por lo menos subsistir en el medio. Por esta razón es necesario tener una gestión de actividades y recursos, con la finalidad de orientar hacia la consecución de objetivos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan configurar un sistema que aporte al engrandecimiento de la organización, es por estos motivos que se ha decidido la gestión por procesos.

La empresa “XYZ”, fue creada en Octubre del año 2007, con la finalidad de ofrecer un servicio de captura, digitalización, extracción y procesamiento de

datos a partir de documentos con formatos estructurados, semi-esctructurados y sin estructura. Posteriormente integró la actividad vender software especializado en ECM (Electronic Content Managment) y simulación de procesos. En sus inicios estaba conformada solo por su fundador hasta mediados del año 2010. En la actualidad está conformada por 7 personas, tiene una estructura lineal, no cuenta con: departamento de Recursos Humanos, Sistemas de Información, procesos contables, políticas y manual de funciones, motivo por el cual surge la necesidad imperiosa de diseñar e implementar un sistema de gestión por procesos que permita establecer metodologías, responsabilidades, actividades y recursos con miras hacia metas establecidas.

1.1.2 DESARROLLO DEL MERCADO

El clúster¹ de Software en Ecuador es emergente, pero muestra una tasa de crecimiento y resistencia en el contexto de la recesión actual. La industria de la Tecnología de la Información y de las Comunicaciones (TIC) no ha sido inmune a la fuerte crisis económica global y según el Foro Económico Mundial del año 2009 la tasa de crecimiento de la industria de Software en 2012 será del 2.9 por ciento, por debajo del 4.9 por ciento estimado, aun así el comercio mundial de software en el año 2010 (productos y servicios) alcanzó los 3.8 billones de dólares el cual representó casi un 20 por ciento del comercio global.

¹ **Clúster**: unidad de almacenamiento en un disco (Zip, rígido o flexible) con una determinada cantidad física de bytes

Por otro lado los efectos de la crisis internacional causaron poco impacto a los productos tecnológicos en Ecuador, sobre todo en el sector de software, que de modo contrario tuvo un año positivo. El país contaba con 265 empresas registradas y dedicadas a la industria del software, de ellas el 35% son exclusivamente ecuatorianas. En la actualidad ese número casi se ha duplicado llegando a 420 empresas registradas hasta Diciembre del año 2010, sumado a esto se prevé un crecimiento del mercado del 15 por ciento anual. Además, según AESOFT, existen alrededor de 700 empresas o consultoras independientes de software. El sector ofrece alrededor de 8,900 puestos de trabajo y una facturación promedio de 49 millones de dólares al año.

El sector de software en Ecuador no ha aprovechado de la gran demanda que existe en el mercado global. La gran mayoría del software desarrollado en Ecuador está destinado para el mercado interno. El 70% de las empresas ecuatorianas no exportan y los que exportan no están aprovechando la demanda global. Por ejemplo, de las empresas que exportan, casi el 90% lo hacen a países en América Latina, donde existe solamente el 3.3% de la demanda internacional. La mayoría de esta demanda viene de Brasil y México, dos países que han sido muy exitosos en el desarrollo de su propio software y sirven su propio mercado interno. Solamente el 21.7% de las exportaciones están destinados a los Estados Unidos, donde existe casi la mitad de la demanda mundial.²

² **PROMPERU** - Sub Dirección de Promoción Comercial – Exportación de Servicios (2009)

1.1.3 DETERMINACION DE LOS FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCCION

1.1.3.1FACTORES LEGALES

Las empresas que pertenecen a la industria del software, para iniciar sus funciones sin ningún inconveniente, deben regirse a las siguientes leyes.

- Ley para la Promoción de la Industria del Software. (Ley aun no oficializada)
- Ley de Compañías.
- Código de Comercio.
 - Ley suplementaria a la ley de compañías.
- Ley del Sistema Nacional de Archivos.
 - Normativa para la ejecución de todos los archivos del sector público y privado.
- Ley de Comercio Electrónico y Firmas Electrónicas.
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Actualmente Ecuador emitió la Ley de Promoción de la Industria del Software la misma que entrara en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.³

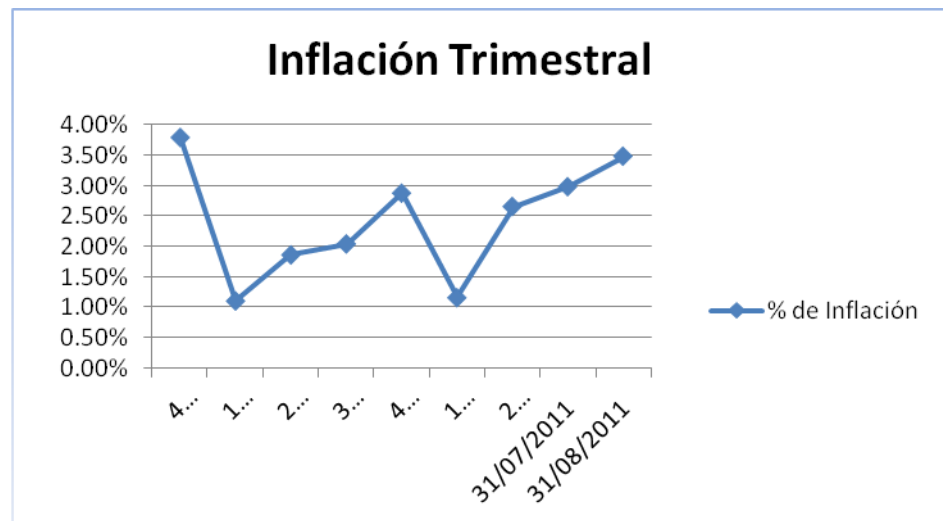
³ **COMISOFT**, Proyecto de Ley de Promoción de la Industria del Software, 2009, [www.docstoc.com/3246327]

1.1.3.2 FACTORES ECONOMICO

INFLACION

Es el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero, en palabras sencillas es el aumento del costo de la vida sin que las personas puedan mejorar su salario.

GRAFICO 1.1 INFLACION



FUENTE: PAGINA WEB BANCO CENTRAL

ELABORADO POR: NELSON PONCE

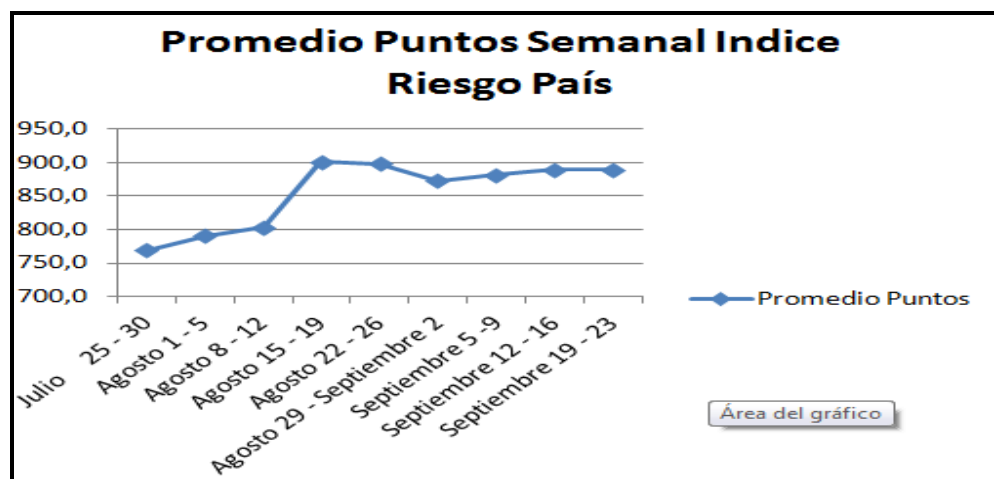
Como se puede apreciar en el gráfico 1.1, la inflación tiene una tendencia a la alza, hasta Agosto del 2011, se presentó una inflación del 3.49 por ciento, esto perjudica el sector porque merma el poder adquisitivo del

dinero, generando costos administrativos, impacto en la balanza de pagos y flujo de caja, teniendo así una distorsión de decisiones. Las importaciones productivas también se ven afectadas por este factor ya que la variación de precios en ciertos productos y por ende en servicios tiende a no ser precisa.

RIESGO PAIS

Es un índice que señala la probabilidad de sufrir pérdidas al invertir en un país determinado o comercializar con empresas del mismo país. Cuanta menor certeza exista de que un país honre sus obligaciones, más alto será la calificación de puntos.

GRAFICO 1.2 RIESGO PAIS



FUENTE: BANCO CENTRAL

ELABORADO POR: NELSON PONCE

El riesgo país no sólo afecta al Estado, sino que también ejerce su influencia sobre las empresas del sector del software ya que la tasa de interés que éste paga, conforma o constituye la base con la cual los inversores internacionales e internos le prestaran a las empresas.

Ello ocasiona que las empresas ubicadas en naciones con elevado riesgo país, se encuentran en desventajas respecto a empresas ubicadas en naciones con riesgo país mínimos o inexistentes, tanto a la hora de vender los productos como al momento de encarar nuevas inversiones.

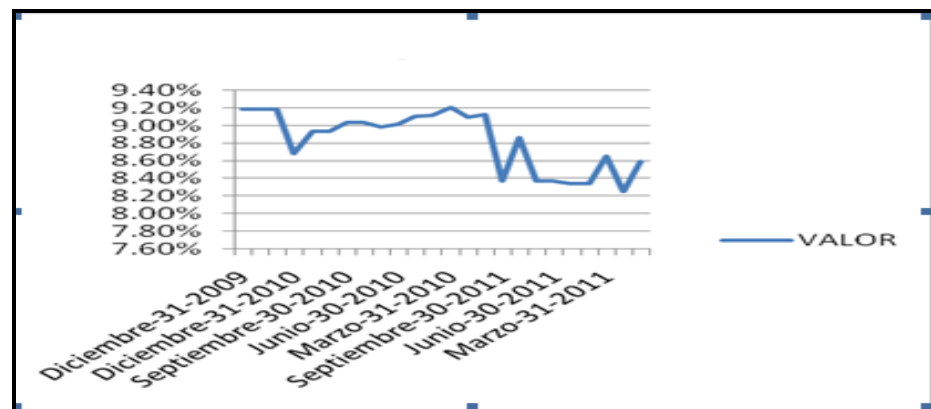
La existencia de “riesgo país” y su elevación ocasionan dos efectos sobre la economía del país, el uno tan negativo como el otro.

Un nivel alto de riesgo país, no solo se traduce en una elevación en el costo del dinero para el Estado y las empresas, sino que también ocasiona una reducción en la oferta de capitales en préstamos hacia dicha nación; pues muchos inversores no aceptarían dicho nivel de riesgo, y los que lo acepten seguramente lo harán invirtiendo en importes sensiblemente más reducidos, y a corto plazo. Esto afecta en gran medida a los nuevos proyectos de inversión de las empresas donde muchos no se implementarán por la elevada tasa de interés y la reducida oferta de capital a mediano y largo plazo.

TASA DE INTERES ACTIVA

La tasa activa referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por los bancos privados al sector corporativo⁴. Simplemente la tasa de interés activa es la que paga el tomador de fondos o la persona que tiene el dinero.

**GRAFICO 1.3 TASA DE INTERES
ACTIVA**



FUENTE: BANCO CENTRAL

ELABORADO POR: NELSON PONCE

Como podemos ver en el cuadro, según informes del Banco Central del Ecuador, la tasa de interés activa es del 8.59 por ciento⁵, lo que representa una desventaja para la industria al momento de acceder a un financiamiento, ya que esto aumentará considerablemente el valor a pagar por concepto de interés debido a esta tasa activa alta.

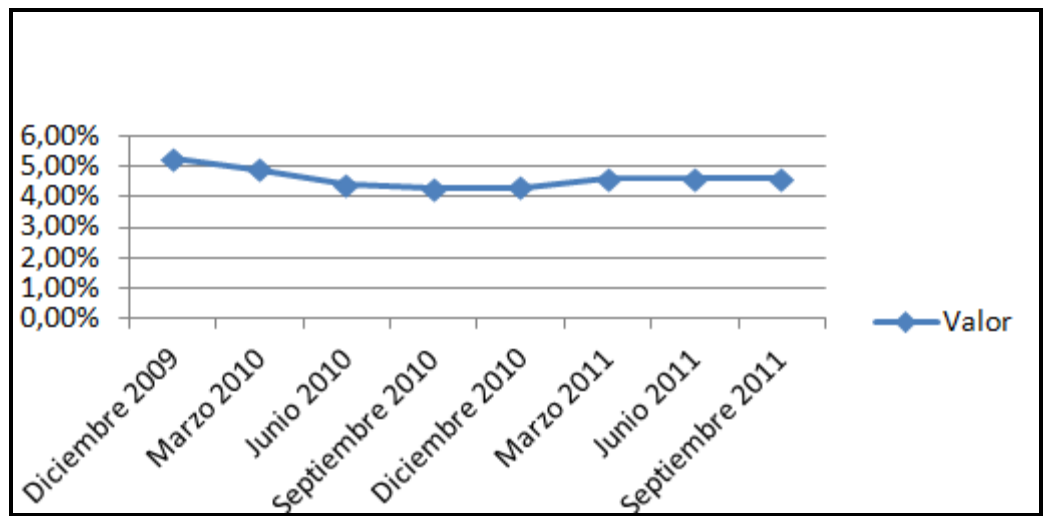
⁴ Banco Central del Ecuador / Preguntas Frecuentes

⁵ Banco Central del Ecuador / Indicadores 2010

TASA DE INTERES PASIVA

La tasa pasiva referencial es igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazos de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días⁶. Es la tasa que pagan los bancos privados a sus depositantes por captar sus recursos.

GRAFICO 1.4: TASA PASIVA DE INTERES POR TRIMENSTRE



FUENTE: BANCO CENTRAL

ELABORADO POR: NELSON PONCE

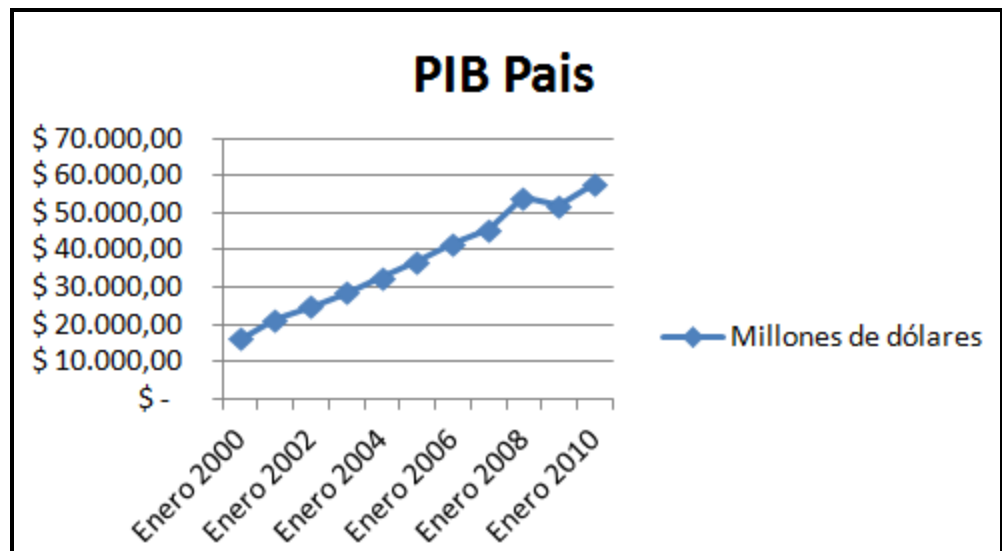
Como podemos ver en el gráfico 1.4, según el mismo informe del Banco Central del Ecuador, la tasa de interés pasiva actualmente es del 4.58 por ciento, lo que representa una desventaja al momento de realizar alguna inversión o depósito en la banca privada ya que esta tasa tiende a decrecer.

⁶ Banco Central del Ecuador / Preguntas Frecuentes

PRODUCTO INTERNO BRUTO

Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo. El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad. Cuando medimos el PIB no se incluye el valor de los bienes y servicios intermedios producidos.

GRAFICO 1.5 PRODUCTO INTERNO BRUTO



FUENTE: BANCO CENRAL
ELABORADO POR: NELSON PONCE

Como podemos ver en el gráfico 1.4 el PIB (Producto Interno Bruto) está a la alza lo cual es un factor positivo para la industria ya que aumenta el poder adquisitivo de las personas y por ende de las empresas.

La tendencia del PIB real aumenta debido a tres razones:

- El crecimiento de la población
- El crecimiento del acervo del equipo de capital

- Los avances de la tecnología

1.1.3.3 FACTORES AMBIENTALES

La digitalización de datos tiene un impacto favorable directamente hacia el medio ambiente, con ésta herramienta se puede optimizar el uso de varios recursos que en la actualidad podríamos llamarlos no renovables debido a la deforestación a gran escala.

El papel es una hoja delgada elaborada con pasta de fibras vegetales, a la que se le agregan algunos componentes más como resinas, retentivos, flocuantes, entre otros. Estas fibras vegetales o materia orgánica se obtienen de la corteza de los árboles.

Para producir una tonelada de papel de fotocopia se requieren alrededor de 6 árboles maduros aproximadamente de 15 a 20 metros de altura cada uno. De esta tonelada de papel se pueden generar 440 resmas, dando una producción de 220.000 hojas de fotocopia o comúnmente llamado papel bond.⁷

Esta suma podría parecer favorable para empresa pequeña o mediana que imprime en un rango de 1.000 a 50.000 documentos al mes, pero el

⁷ Conservatres Paper Company, 1999, [<http://www.conservatree.org/learn/Papermaking/>] San Francisco, Estados Unidos

impacto ambiental alto se refleja en una empresa como el Banco del Pichincha, que tiene un promedio de 9 millones de páginas, es decir 4.5 millones de hojas impresas mensualmente. Claro está que para las empresas distribuidoras de papel, es un aspecto positivo por donde se lo mire, pero el impacto ambiental que genera la impresión de tal cantidad de hojas es la desaparición de 20.45 árboles al mes y solo hablando del ámbito local y específicamente de una entidad considerada grande en nuestro medio.⁸

Las empresas están acostumbradas a realizar 3 impresiones de cada documento, la primera sirve como un documento que da trámite a la gestión que se esté realizando, la segunda impresión sirve como respaldo, es decir permanecerá en algún repositorio físico o para archivo y la tercera impresión no está definida para que sirve, muchas veces esta termina en la basura, una opción loable que reducirá el impacto ambiental en gran escala es la digitalización de documentos.

La captura y digitalización de datos engloba un nuevo concepto en torno al impacto medio ambiental ya que por medio de estudios técnicos o consultorías se podría disminuir la cantidad de hojas utilizadas en una empresa. La digitalización en una empresa puede ahorrar recursos de este tipo (papel, tinta, mantenimiento de impresoras, entre otros.). El único factor incidente en la digitalización de datos es el consumo de energía el

⁸ Lexmark Ecuador, 2011, División de multifuncionales e impresoras,

cual es no tiene un peso determinante frente al ahorro producido por la digitalización de documentos.

1.1.3.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Una de los grandes retos de las empresas de este siglo es la utilización de la tecnología de manera eficiente, esto se traduce en mayor calidad de productos y servicios al usuario final. La innovación tecnológica es una de las fuentes de cambio más influyentes en la actualidad, cada vez gana mayor incidencia en nuestro entorno y puede ser un factor determinante para la desaparición de empresas que ya estén consolidadas.

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y nuevos mercados, las empresas que no prevean los cambios tecnológicos, en un futuro inmediato se encontraran llenas de productos obsoletos y sin ningún valor.

Si bien es cierto es importante estar al día con herramientas tecnológicas, ya que las empresas que no cuentan con ellos tienden a sucumbir, es igual de importante estar al día con los conocimientos que conlleva tener mencionadas herramientas, sin embargo no disponer de la tecnología supone no poder sobrevivir en el mercado actual.

Los factores tecnológicos apuntan hacia tres objetivos fundamentales:

- Analizar la posible evolución y tendencias que puedan afectar al futuro de la empresa.
- Diagnosticar que tendencias se nos presentan como oportunidades o amenazas.
- Decidir qué acciones son las más adecuadas para aprovechar las oportunidades y defendernos de las amenazas.

El disponer del personal adecuado nos permite prolongar la curva de experiencia y disminuir los tiempos y riesgos en proyectos.

En un mercado cada vez más global, disponer de modernas plataformas tecnológicas y de comunicaciones nos permite competir a una escala mundial.

La adaptación dentro del factor tecnológico es la puerta hacia nuevos rumbos para la empresa.

Poseer una cultura organizacional fuerte nos permite estar prevenidos ante los cambios tecnológicos y que cuando estos ocurran, que el impacto no sea tan fuerte.

Es pertinente deducir entonces que la innovación tecnológica es un elemento clave para desarrollar procesos exitosos independientemente del sector en el cual se aplique

1.2 ANALISIS DE LA SITUACION INICIAL

1.2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA “XYZ”

1.2.1.1 RAZON SOCIAL Y GIRO DE LA EMPRESA.

La empresa “XYZ” constituida en Quito desde el mes de Octubre del año 2007, fue creada con el propósito de capturar, digitalizar y procesar datos a partir de cualquier tipo de documento. Posteriormente añadió a su razón social el ser un proveedor de soluciones internacionales de software para el mejoramiento de procesos y gestión documental.

La empresa está calificada en el portal de compras públicas bajo las categorías de:

- 85960 (Servicios de Procesamientos de Datos)
- 73310 (Concesión de Licencias para el derecho de uso de programas de computación)

1.2.1.2 PRODUCTOS

La empresa “XYZ” es representante de cuatro casas internacionales de software que se caracterizan por ser ágiles en su implementación y eficientes en su operación.

ABBYY

Su producto estrella es Flexicapture, el cual es un software de reconocimiento documental basado en tecnología ORC⁹ el ICR¹⁰, que permite extraer datos a partir de documentos estructurados, semi-estructurados y sin estructura.

DOKMEE

Es un gestor documental clasificado como u ECM (Enterprise Content Management) el cual ofrece un limitado alcance que lo convierte en un producto optimo para implementación en empresas pequeñas dado su versatilidad y bajo costo.

PERCEPTIVE SOFTWARE

Su producto es ImagenNow, el cual es un gestor documental clasificado como un ECM¹¹, permite procesar, colaborar, proteger y dar acceso inmediato o documento de negocio.

SIMUL8 CORPORATION

Su producto principal es SIMUL8, nos permite simular cualquier escenario de negocio, identifica cuellos de botellas y realiza pruebas sin riesgo alguno.

La empresa “XYZ” al estar inmersa en un ambiente tecnológico, utiliza diferentes programas y paquetes de software, entre los cuales podemos enlistar los siguientes:

⁹ **Optical Character Recognition:** Reconocimiento óptico de caracteres

¹⁰ **Intelligent Character Recognition:** Reconocimiento inteligente de caractères

¹¹ **Enterprise Content Management:** Administrador empresarial de contenidos

- Microsoft Office 2007 y Outlook
- Kofax VRS
- Cliente FTP FileZilla
- ABBYY Flexicapture
- ABBYY Form Designer

Microsoft Office 2007 y Microsoft Office Outlook.

Es un paquete de múltiples aplicaciones que responde a diversos tipos de necesidades (Word, Excel, Access, Power Point, Visio, Project) utilizados mundialmente, a más de estos la empresa XYZ también utiliza Microsoft Office Outlook para el envío de emails tanto dentro como fuera de la organización.

Kofax VRS.

Es un software que examina los documentos automáticamente y aplica los parámetros correctos para ofrecer imágenes digitalizadas de alta calidad, es como tener un operador de control de calidad trabajando para limpiar todos los documentos más complejos y extraer datos. La empresa XYZ utiliza este software al momento de digitalizar documentos.

Cliente FTP FileZilla.

Es una multiplataforma de código abierto, que permite al usuario crear una lista de sitios FTP con sus datos de conexión, la empresa XYZ lo utiliza para enviar y presentar resultados a los clientes en caso de imágenes o bases de datos.

ABBYY Flexi Capture.

Es un producto comercializado y utilizado por la empresa XYZ, siendo este un software inteligente, preciso y de gran escala para la captura de datos y procesamiento de documentos.

ABBY Form Designer.

Parte también de uno de los software que comercializa y utiliza la empresa XYZ, su funcionalidad se basa en crear plantillas de documentos que se utilizaran para el llenado de la información dependiendo del cliente, usualmente encuestas, y la creación de estas plantilla facilita el reconocimiento de caracteres al momento de escanear.

1.2.1.3 UBICACIÓN

La empresa se encuentra ubicada en el Edificio la Previsora torre B, Av. Naciones Unidas y Av. Amazonas Quito-Ecuador.

1.2.1.4 MERCADO Y VENTAS

Los productos están dirigidos hacia empresas interesadas en digitalizar sus archivos físicos pasivos, encuestadoras de mercado las cuales necesitan obtener tabulación de todos los datos recogidos, empresas que quieran tener una gestión documental optimizada y en general digitalizar sus documentos e indexarlos en alguna base de datos.

Las ventas actualmente se encuentran en auge con el avance del tiempo y la tecnología, se busca optimizar la gestión documental dentro de las empresas, eslóganes como “tome los datos, deje el papel” cada vez se hacen más comunes entre los proveedores y desarrolladores de software en este segmento de mercado. Por tal razón la empresa ofrece soluciones para optimizar el uso del papel y dinamizar la entrega de resultados.

CLIENTES

ABBYY, esta está dirigido hacia empresas que realizan levantamiento de información, tabulación de datos y en general encuestadoras de mercado.

DOKMEE e IMAGENOW, se enfoca en empresas que requieran administrar sus documentos de una manera eficiente como bancos, cooperativas importadoras, entre otras.

SIMUL8, abarca todas las empresas pertenecientes a cualquier tipo de industria, ya que es un simulador de procesos, la empresa “XYZ” lo comercializa a nivel Educativo.

Clientes de “XYZ” hasta el momento:

Grupo MOSUMI S.A.	Venta y Mantenimiento de Vehículos
-------------------	------------------------------------

Ministerio de Deportes Ecuador	Institución Gubernamental
--------------------------------	---------------------------

SOCIOMETRIKA S.A.	Reclutadora de Personal y Consultorías.
-------------------	---

AVIATUR S.A.	Agencia de Viajes
--------------	-------------------

PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Existen 420 empresas registradas en el Ecuador dedicadas al negocio de Digitalización y venta de software, es decir que la empresa tiene una participación del 0.23 % en el mercado. Y según la facturación anual hasta el año 2010 fue de 49 millones de los cuales el 0.265% equivalente a 130.000 dólares perteneció a la empresa “XYZ”.

1.2.1.5 PERSONAL

TABLA 1.1 PERSONAL

Sección	Cargo	# de Personas
Gerencia	Gerente General	1
Contabilidad	Contador (Externo)	1
Procesos	Especialista en Procesos	1
Implementación	Especialista en Implementación	1
Administración y Ventas	Asesor Comercial	2
Mantenimiento	Conserje(Externo)	1

FUENTE: BANCO CENTRAL

ELABORADO POR: NELSON PONCE

Se considera que el personal en la empresa “XYZ” está incompleto ya que es importante que cuente con áreas de Recursos Humanos y Administración de los Recursos Tecnológicos, además que se podría potenciar al área de Administración y Ventas con el objetivo de segmentarla en Gestión Comercial y Ventas. De esta forma la organización estará más completa y se podrá definir claramente las

funciones de cada cargo, además se logrará un mejor desenvolvimiento de cada empleado lo que desemboca en una empresa más productiva.

1.2.2 PLANIFICACIONESTRATEGICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

1.2.2.1 MISION Y VISION

Misión

Ofrecer una administración total de documentos para cualquier tipo de organización independientemente de su giro de negocio, adicionalmente ofrecer soluciones de software modernas y probadas enfocadas a la optimización general de procesos.

Visión

Ser líderes con reconocida participación a nivel nacional entre las medianas y grandes empresas por la calidad y el profesionalismo en captura de datos y administración documental, implementaciones de proyectos y análisis de procesos, con un alto nivel de servicio técnico.

1.2.2.2 ORGANIGRAMA

GRAFICO 1.6



Si bien es cierto que la estructura lineal tiene una delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados, la estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal además a medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización, la unidad

de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada, por este motivo es importante que la empresa tenga un organización no lineal basada en la delegación de responsabilidades para cada área.

1.2.3 RECURSOS ECONOMICOS DISPONIBLES PARA LA PRODUCCION

1.2.3.1 RECURSOS MATERIALES

TABLA 1.2 ACTIVOS FIOS

INFRAESTRUCTURA	VALOR (DOLARES)
OFICINA	75.000
VEHICULO	25.000
MUEBLES Y ENCERES	3.000
TOTAL	103.000

ELABORADO POR: NELSON PONCE

1.2.3.2 RECURSOS ECONOMICOS

Recursos Tecnológicos Tangibles

- Computadores de Escritorio (5). Cumplen con el propósito de procesar datos cada vez que existiese un contrato de trabajo.
- Computadoras Portátiles (2), su finalidad principal es hacer demostraciones de todos los productos y servicios con los que cuenta la empresa.
- Escáneres (2) ADF (Automatic Document Feeder) Alimentador Automático de Documentos, los cuales permiten digitalizar ambos lados de una hoja y tienen una producción de entre 2.000 y 4.000 páginas al día.

Recursos Tecnológicos Intangibles

- Para las demostraciones, la empresa cuenta con una licencia completa concedida por cada una de las casas comerciales, 4 licencias por un valor estimado de 4.500 dólares.
- Precios de Licencia Unitarios Estimados:
- ABBYY Flexicapture. Una licencia concurrente válida para ambientes demostrativos de 50.000 documentos sin incluir el hardware

requerido (escáner)

\$ 1.200

- Dokmee. Licencia Profesional para Gestión Documental.

\$ 800

- ImageNow. Una licencia concurrente para administrador válida solo para ambientes demostrativos.

\$ 1.350

- Simul8. Una licencia de simulación de procesos. Propósitos demostrativos

\$ 950

1.2.3.3 RECURSOS HUMANOS

La clave de una gestión acertada, además de la tecnología y recursos económicos, está en la gente que participa activamente en cada paso que da la empresa, por tal razón la organización cuenta con personal altamente capacitado para realizar todas los labores que conllevan tener una gestión documental adecuada. La empresa “XYZ” posee una estructura lineal en sus funciones empezando con el Gerente General a la cabeza, a partir de este momento la compañía cuenta con tres departamentos directamente ligados: Procesos, Implementación, Administración y Ventas. También cuenta con dos departamentos que no son propios de la empresa pero uno de los objetivos de la misma es integrarlos hacia ella: Contabilidad y Mantenimiento.

1.3 ASPECTOS PRINCIPALES PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACION

1.3.1 METAS Y OBJETIVOS DEL DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA EMPRESA “XYZ”

OBJETIVO GENERAL

Diseñar e Implementar un Sistema de Gestión por Procesos y monitorearlo a través de indicadores de gestión.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar todos los procesos de la organización incluidos aquellos procesos claves necesarios para llevar el efecto de políticas y estrategias.
- Implementar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento.
- Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora y otros cambios tanto continuos como drásticos

OBJETIVO GENERAL

Contribuir y potenciar la venta de los productos y servicios con los que cuenta la empresa por medio de acciones eficientes, eficaces y efectivas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Ofrecer asesoría y asistencia en pre y post venta en todos los productos y servicios.
- Realizar un seguimiento periódico en todas las empresas que hayan adquirido nuestros productos y servicios con la finalidad de ofrecer actualizaciones o mejoras.

OBJETIVO GENERAL

Coadyuvar al crecimiento organizacional con la finalidad de convertir a la empresa en líder de su segmento.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mejorar los estándares de calidad en cuanto a venta de servicios y productos.
- Brindar capacitaciones en cuanto al manejo, administración y control de los paquetes de software que ofrece la empresa.

1.3.1 BENEFICIOS DEL DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION BASADO EN PROCESOS.

- Mejorar el funcionamiento de la organización y de esta manera poder cumplir con todos los objetivos trazados por la empresa. Para esto es necesario que los objetivos de calidad del sistema estén alineados con los objetivos del negocio. Este sistema permite avanzar conjuntamente en base a estos objetivos previamente delimitados, en caso de que esta alineación no ocurra puede darse el caso que el sistema funcione pero sigan sin cumplirse los objetivos de negocio.
- La forma para organizar el trabajo es mejorada y más simple, la organización basada en procesos, operados por grupos o equipos de trabajo es una herramienta que permite producir resultados superiores debido a la sinergia generada por la integración de habilidades y experiencias de sus miembros.
- Permite medir la actuación de la empresa, reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado) y acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo) para mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Conocer los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito y aquellos que son redundantes e improductivos.

- Revela aquello que es positivo del trabajo en equipo contra el trabajo individual y la eficacia de los procesos con una óptica integradora.
- Mantiene los procesos bajo control, mejora continua en su funcionamiento global y reduce su inestabilidad a causa de cambios imprevistos.
- El enfoque de gestión por procesos, genera en la empresa un aumento en la satisfacción de los clientes mediante la integración de personas con procesos, es inminente un aumento en la productividad, la competitividad y el desempeño en general de la organización.

CAPITULO II

2.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS SITUACION ACTUAL

El presente capítulo abarca la situación actual en cuanto a procesos existentes en la empresa “XYZ”, la información que a continuación se presenta es el resultado de encuesta con la Gerencia General y entrevistas con cada uno de los responsables de los procesos que actualmente rigen a la organización.

El listado de los procesos se obtuvo de manera verbal conjuntamente con el gerente general y los responsables de cada proceso, adicionalmente también se obtuvo información mediante la observación de las actividades que realizan mencionados responsables.

A continuación se procedió a diagramar y a codificar cada uno de los procesos levantados; posteriormente se validó los diagramas con cada uno de los responsables, y de existir alguna discrepancia, se procedió a la corrección de dichos diagramas.

Para finalizar esta parte del estudio se procedió a identificar Debilidades y Oportunidades de mejora y a realizar un análisis de Valor Agregado para cada uno de los procesos, con la finalidad de establecer medidas adecuadas que permitan el mejoramiento de las funciones y actividades dentro de la empresa XYZ.

Adicionalmente, este estudio sugiere la creación de diversos procesos, con los cuales la empresa no cuenta pero son de gran importancia para un óptimo funcionamiento de todas las actividades.

MARCO TEORICO

PROCESO

Es esencial conocer lo que es un proceso y lo que implica cada una de las partes que lo conforman, a continuación se presentan varios conceptos que definen claramente éste término que se utilizara a lo largo de esta investigación.

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.¹²

Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación.¹³

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como

¹² J. HARRINGTON, (1993). *Mejoramiento de los procesos de la Empresa*. Colombia: Mc. Graw Hill, p. 9.

¹³ H. MARIÑO, (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá - Colombia: Alfaomega S.A., 1ra reimpresión, p. 10.

consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.¹⁴

ISO9000 define proceso como: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado. Una sencilla definición de proceso es: Secuencia (ordenada) de actividades (repetitiva) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.¹⁵

Un proceso es un grupo de actividades estructuradas y medidas, designadas para producir una salida específica, para un cliente o mercado en particular.¹⁶

Se define como proceso a un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado previamente definido dentro de un negocio, por lo tanto se convierte en una acción de tomar una entrada, agregarle valor para producir una salida.¹⁷

MAPA DE PROCESOS

Para tener los procesos actuales de una manera ordenada y que este mismo orden nos sirva para los propuestos, es necesario identificar el concepto y los componentes de un

¹⁴ ROURE, (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Ediciones Folio S.A., volumen 47, p. 18.

¹⁵ J. PÉREZ, (2007). *Gestión por Procesos*. Quito: ESIC Editorial, 2da edición, p 49.

¹⁶ ESPOL, (2007). FIMCP [www.fimcp.espol.edu.ec/post/post1/dic/procesos.ppt]

¹⁷ ESPOL, (2007). FIMCP [www.fimcp.espol.edu.ec/post/post1/dic/procesos.ppt]

mapa de procesos que nos facilitará la visualización de todas las operaciones de la empresa “XYZ”. A continuación algunas definiciones:

Una organización se interrelaciona externamente con clientes, personas, proveedores, accionistas y sociedad. En función de a quien afecten, hemos visto que existen procesos clave, estratégicos y de soporte. Esta es la base de la clasificación de los procesos, que se van detallando en el mapa de procesos.¹⁸

Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.¹⁹

Tales mapas dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.²⁰

¹⁸ **SERVICIO DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN SANITARIA. SESCAM. (2002).**

[www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf]. **La Gestión por Procesos.** Toledo: P. 13.

¹⁹ **GESTIÓN EMPRESARIAL, (2003),** [http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8]. Introducción a la gestión por procesos.

²⁰ **GESTIÓN EMPRESARIAL, (2003),** [http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8]. Introducción a la gestión por procesos.

DIAGRAMACION

Para efectos de esta investigación, se utilizará el diagrama de flujo como herramienta para tener una apreciación gráfica de las actividades que se realizan dentro de cada uno de los procesos actuales y se utilizarán en los propuestos para “XYZ”, a continuación se consideran algunas definiciones:

Diagramación de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.²¹

Es una técnica básica que permite describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades que se realizan desde un punto de partida hasta un punto final, las relaciones entre los diferentes actores, indicando quién hace qué y en qué secuencia se desarrolla el proceso.²²

Es la representación visual de la serie de acciones o etapas de que consta el proceso. Visualiza las frecuencias y relaciones entre las etapas y los departamentos implicados en el proceso.²³

Para la comprensión completa acerca del diagrama de flujo, es necesario mencionar los siguientes conceptos:

²¹ **J. HARRINGTON**, (1993). *Mejoramiento de los procesos de la Empresa*. Colombia: Mc. Graw Hill Pagina, 96

²² **H. MARIÑO**, (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá - Colombia: Alfaomega S.A., 1ra reimpresión, Pagina . 117

²³ **J ROURE**, (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Ediciones Folio S.A., Pagina. 28

Entrada

“Las entradas de un proceso son por lo general salidas de otros procesos. Las materias primas, los materiales, la información, las personas, los insumos, el dinero, entre otros, son ejemplos de entradas a un proceso”. (MARÍÑO, 2001: p. 12)

Proveedor

“Organización o persona que suministra un producto”. (MARÍÑO, 2001: p. 12)

Producto

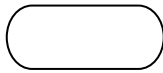
“Es la salida de un proceso. Tal salida puede ser un bien tangible como un automóvil o un informe escrito o intangible como la entrega de conocimiento en una universidad”. (MARÍÑO, 2001: p.12)

Cliente

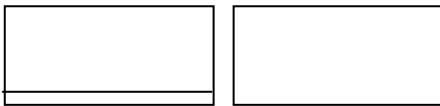
“Organización o persona que recibe un producto. El cliente puede ser externo o interno a la organización” (MARÍÑO, 2001: p. 12)

Adicional, es de suma importancia conocer los símbolos que se utilizan para la diagramación tanto de procesos actuales como de procesos propuestos.

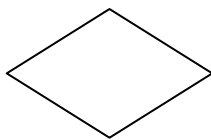
Para efectos de este estudio, se utilizarán los símbolos correspondientes a las Normas ANSI (American National Standards Institute) por sus siglas en inglés; se trata del instituto coordinador del sistema estadounidense de normalización.



Inicio o terminación: se utiliza para señalar el comienzo así como el final de un diagrama. Puede también representar una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar.



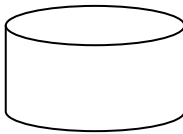
Actividad: representa la ejecución de una de las actividades del proceso.



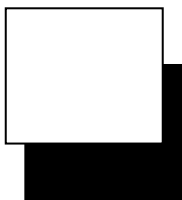
Decisión: indica operaciones lógicas o de comparación de situaciones que presentan normalmente hasta 3 alternativas para continuar con el proceso.



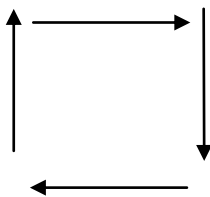
Documento: representa formatos, documentos, reportes y listados que intervienen en el proceso, ya sea documentación generada, utilizada, recibida o enviada.



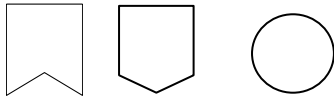
Almacenamiento: simboliza un archivo u otra ayuda para documentos o registros de computador.



Entidad externa: simboliza cualquier persona u organización que provee o recibe insumos y resultados del proceso.



Flechas: se usan para conectar símbolos que indican la continuidad y dirección de las actividades dentro de un proceso.



Conectores de actividad: se utiliza para la conexión entre actividades anteriores o posteriores dentro de un proceso. En ellos se identifican los de salida y entrada.



Proceso Predefinido o Complementario: se utiliza para hacer referencia a un proceso que ya se encuentra predeterminado dentro del mapa de procesos.

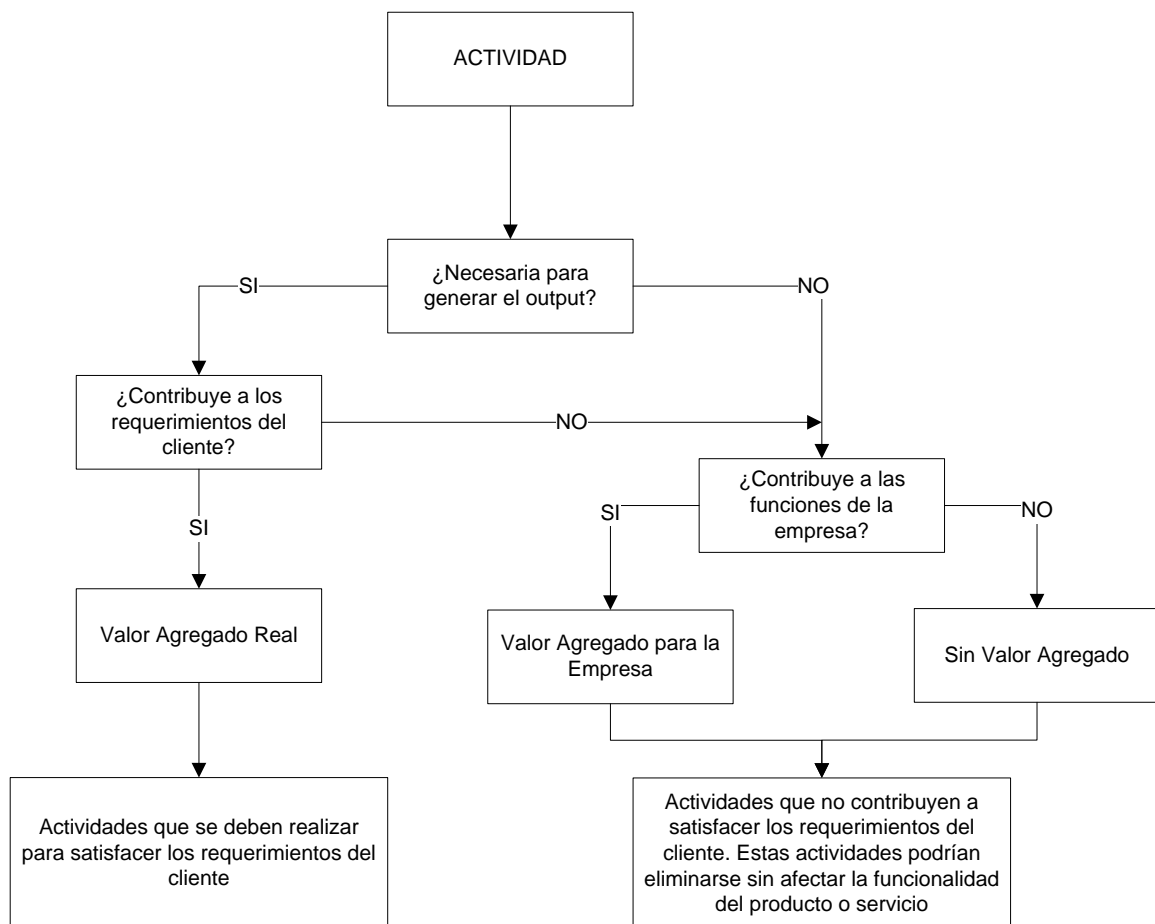
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Este es un análisis de cada actividad en cada proceso que tiene la empresa y se lo hace para conocer el aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final. El

objetivo de la evaluación del valor agregado es optimizar las actividades que agregan valor en la empresa y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado.²⁴

EL siguiente gráfico muestra de forma detallada como debe realizarse el análisis de Valor Agregado:

GRAFICO 2.1 ANALISIS DE VALOR AGREGADO



FUENTE: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. JAMES HARRINGTON

ELABORADO POR: NELSON PONCE JARA

²⁴ **J. HARRINGTON**, (1993). *Mejoramiento de los procesos de la Empresa*. Colombia: Mc. Graw Hill Pagina. 156

2.1.1 LEVANTAMIENTO Y DIAGRAMACION DE CADA UNO DE LOS PROCESOS IDENTIFICADOS DE LA EMPRESA “XYZ”

La identificación de los procesos actuales en “XYZ” se realizó mediante entrevistas a todo el personal que labora en la empresa, además se tomo como base los procesos que ya fueron establecidos previamente en la empresa.

2.1.1.1 INVENTARIO DE PROCESOS

A continuación se detallan los procesos encontrados en “XYZ”:

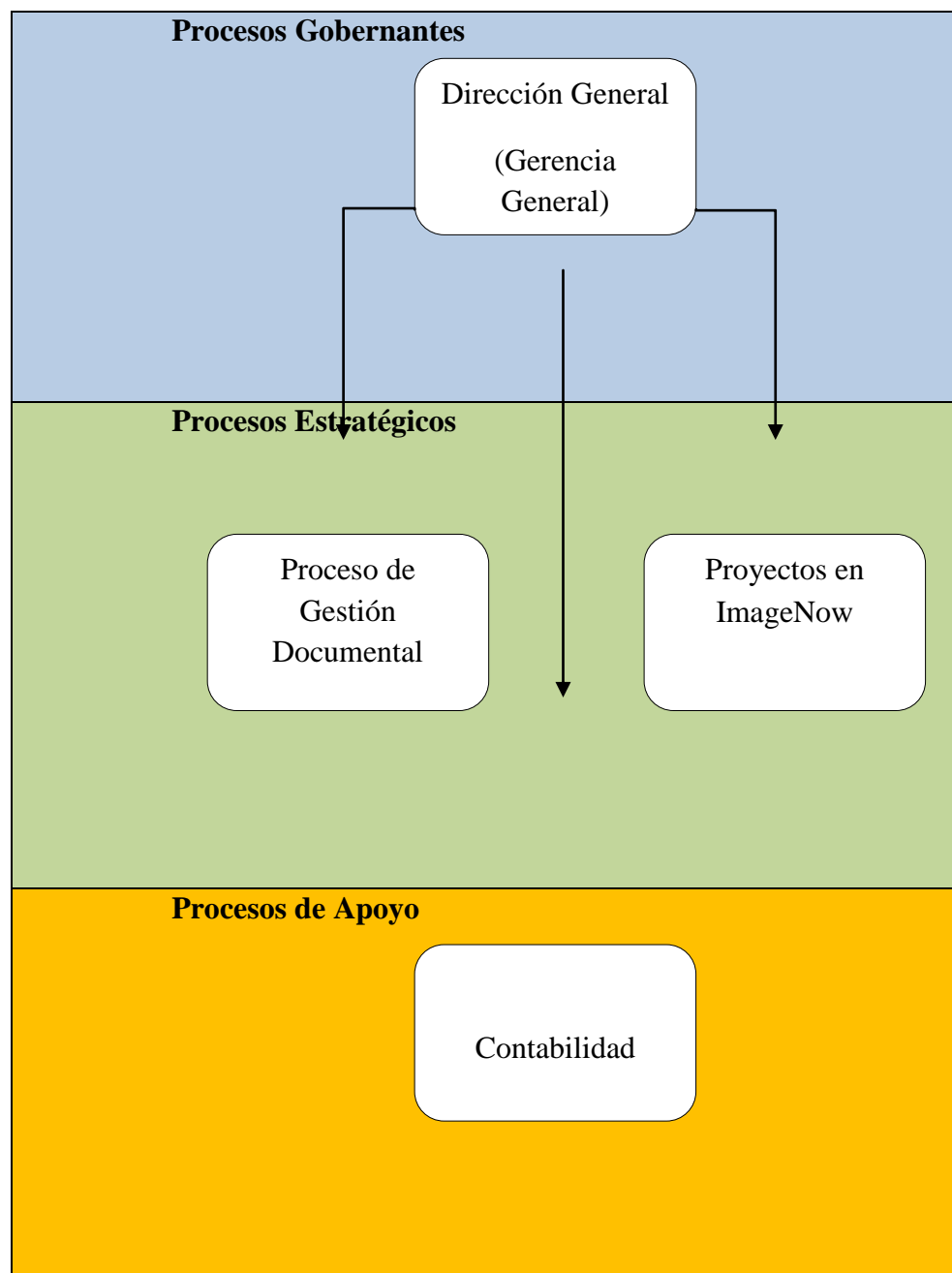
TABLA 2.1 PROCESOS ACTUALES

Empresa "XYZ"	
Listado de los Procesos Actuales	
Numero	Proceso
1	Dirección General (Gerencia General)
2	Proceso de Gestión Documental
3	Proyectos en ImageNow
4	Contabilidad

ELABORADO POR: NELSON PONCE

2.1.1.2 ESQUEMA DEL INVENTARIOS DE PROCESOS ACTUAL

GRAFICO 2.2 DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUALES



ELABORADO POR: NELSON PONCE

2.1.1.3 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS ACTUALES Y ACTIVIDADES

2.1.1.3.1 Dirección General (Gerencia General)

- Toma de decisiones empresariales
- Llamadas a posibles clientes
- Seguimiento por medio de llamadas telefónicas a los clientes que tengan servicios implementados de la empresa
- Visitas a clientes que han adquirido productos de la empresa o potenciales clientes
- Negociaciones con casas comerciales y posibles proveedores
- Tomar decisiones respecto a con que empresas hacer negocios
- Reunir al personal para planeación de agenda semanal
- Coordinar el trabajo en equipo a realizarse
- Delimitar los objetivos a cumplirse en el corto plazo
- Desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas
- Evaluar el cumplimiento de proyectos
- Creación de nuevos objetivos a mediano plazo
- Controlar tiempos de entrada y salida del personal
- Actuar como soporte organizacional a nivel general
- Crear valor agregado en base a los productos y servicios que ofrece la empresa

- Establecer normas en cuanto al funcionamiento de la empresa y los empleados.

2.1.1.3.2 Proceso De Gestión Documental

- Recibir o captar documentos por parte del cliente.
- Llenado de la Forma A-1 para recepción de documentos.
- Almacenar los documentos.
- Colocar los documentos en la cola de procesamiento
- Revisar y preparar los documentos
- Escanear y digitalizar los documentos
- Realizar un control de calidad a los documentos digitalizados.
- Reconocer los documentos por medio del Software
- Almacenar los documentos para envío al cliente
- Verificación los documentos por medio del software y corregir errores
- Exportar los datos a una base de datos
- Control de calidad a los datos exportados
- Generar reporte de los documentos procesados

2.1.1.3.3 Proyectos En Imagenow

- Revisar el plan de proyecto conjuntamente con el cliente
- Enviar paquetes introductorios de documentos
- Revisar y analizar el proceso de negocio a implementarse
- Reunir y documentar los requerimientos del cliente
- Diseñar el proceso en el software
- Diseñar componentes de respuesta a la solución
- Realizar demostración del proceso a implementarse
- Confirmar adquisición del hardware por parte del cliente
- Instalar hardware y software en instalaciones del cliente (escáneres e ImageNow)
- Hacer pruebas de integración de los componentes del software
- Entrenamientos a los usuarios finales
- Reunión post implementación

2.1.1.3.4 Contabilidad

- Revisión de movimientos contables
- Elaboración de Estados Financieros
- Registrar ingresos por ventas
- Calculo y declaración de impuestos
- Emisión de pagos a proveedores

- Emisión de pagos por servicios básicos
- Emisión de pagos a empleados
- Elaborar facturas y retenciones

2.1.1.4 DIAGRAMACION DE LOS PROCESOS ACTUALES

Con la información recogida a través de entrevistas al personal lo cual aportó con la descripción de cada una de las actividades y con la observación de las ellas en su ambiente cotidiano, se procedió a diagramar cada proceso utilizando como base el diagrama de flujo ANSI, este permite tener una comprensión detallada de cada actividad detallada en cada proceso.

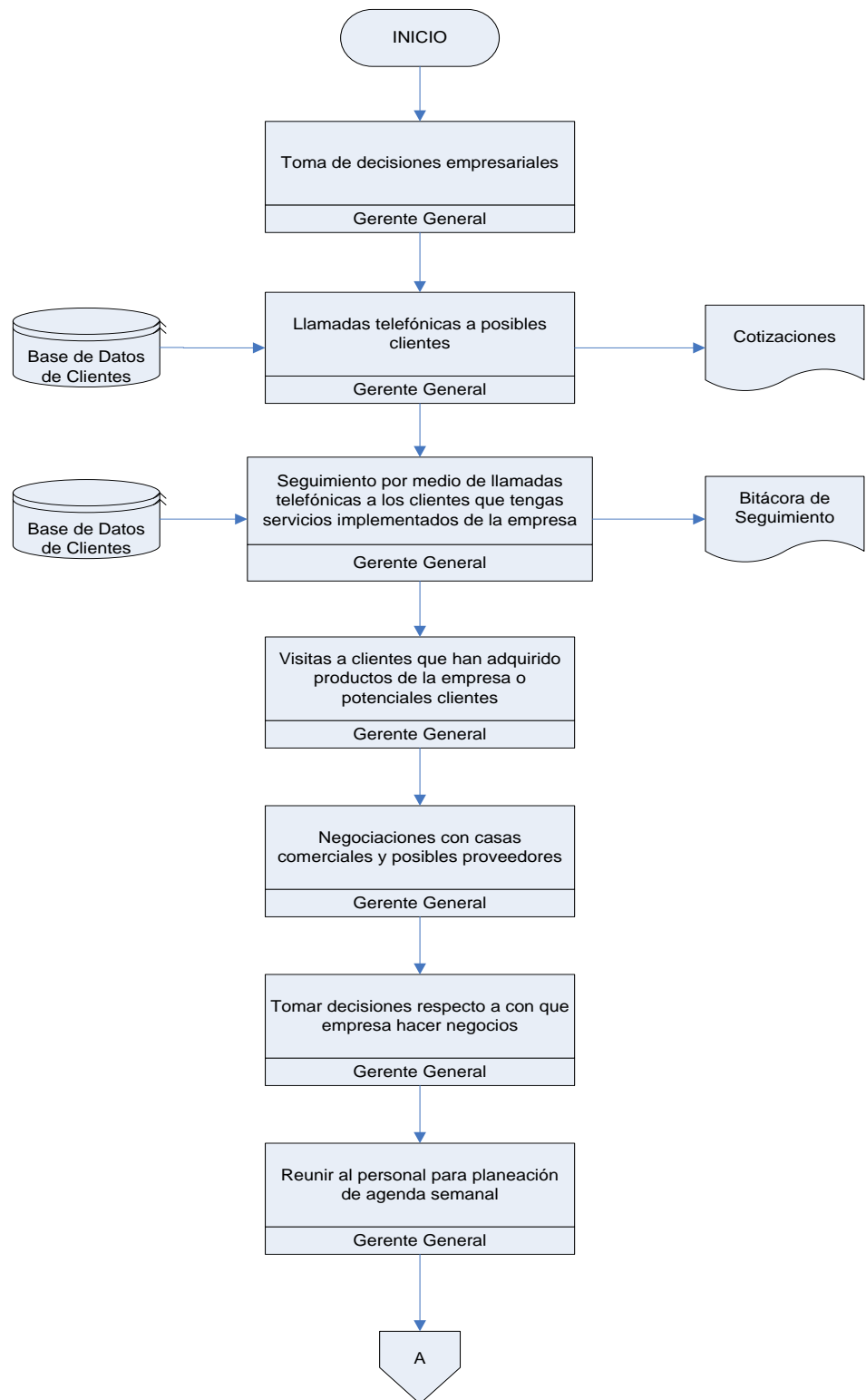
Es importante mencionar que se consideran como entidades externas a otras empresas, organizaciones o clientes que son ajenos a “XYZ” pero que en múltiples ocasiones cumplen con un papel vital para el desarrollo de procesos puntuales.

Entidades externas son:

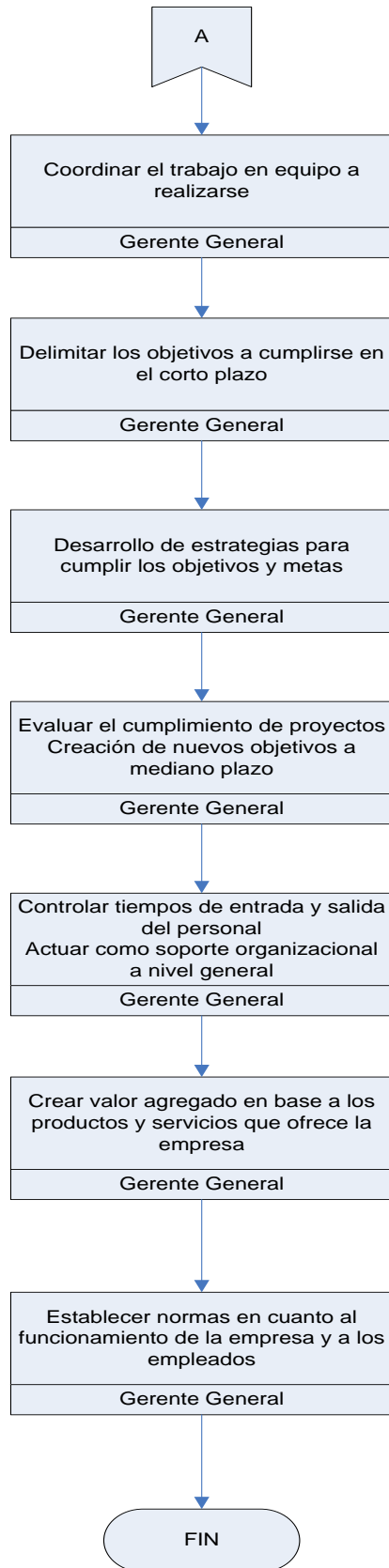
- ✓ Clientes (Empresas u Organizaciones)
- ✓ Proveedores

A continuación se presenta los Diagramas de Flujo de los procesos encontrados en “XYZ”

GRAFICO 2.3 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DIRECCIÓN GENERAL

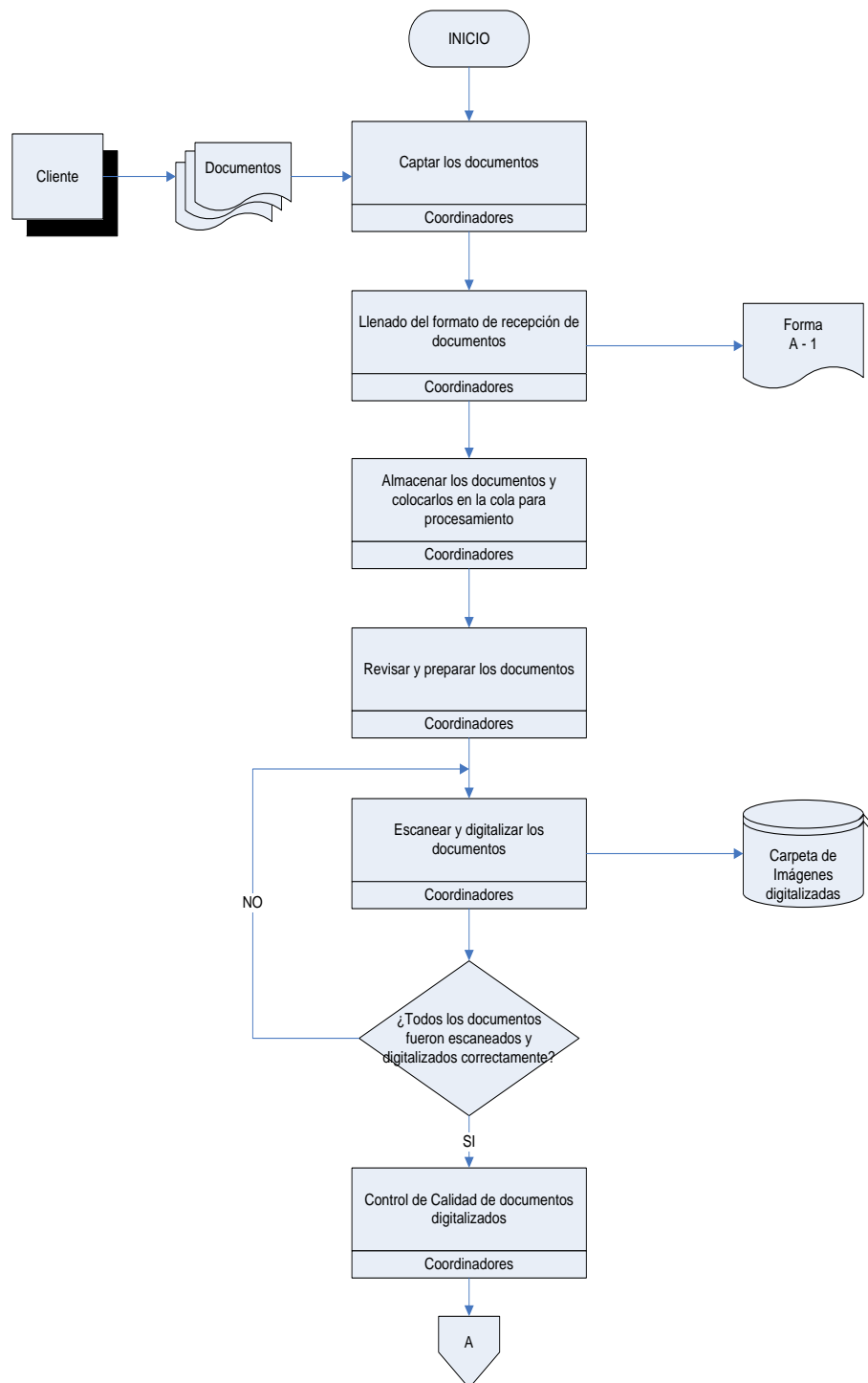


Elaborado por: Nelson Ponce

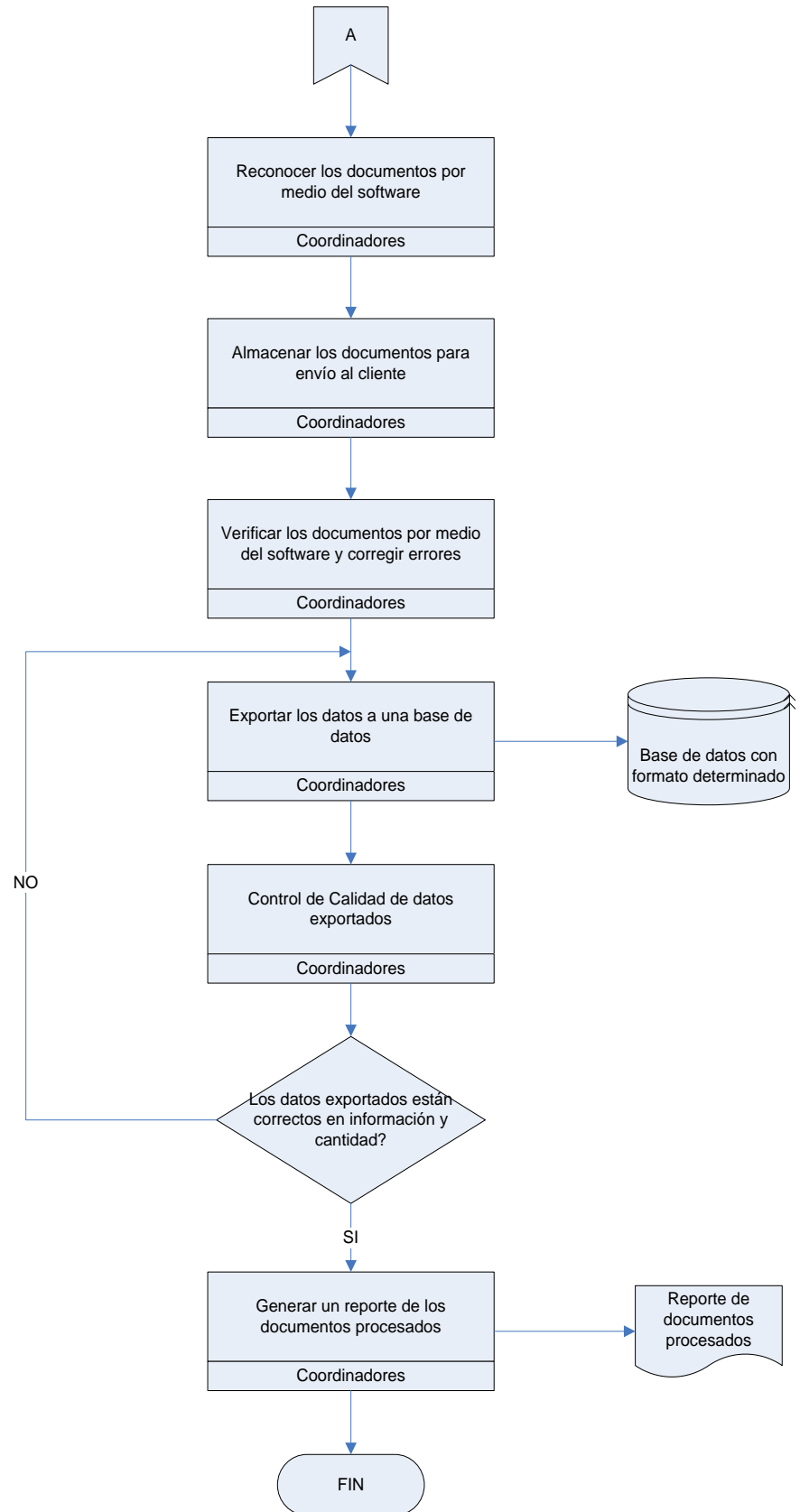


Elaborado por: Nelson Ponce

**GRAFICO 2.4 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO GESTIÓN
DOCUMENTAL**

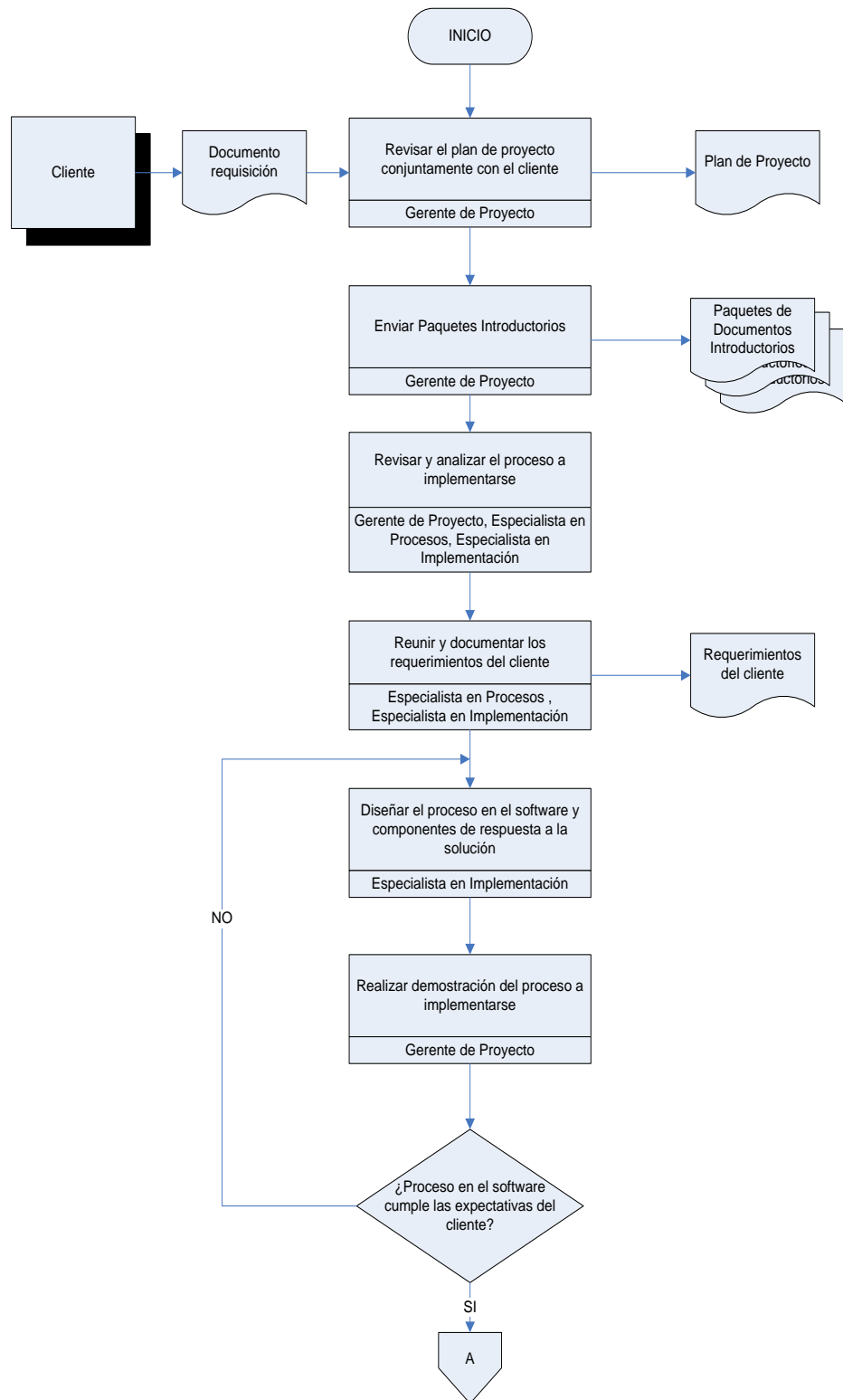


Elaborado por: Nelson Ponce

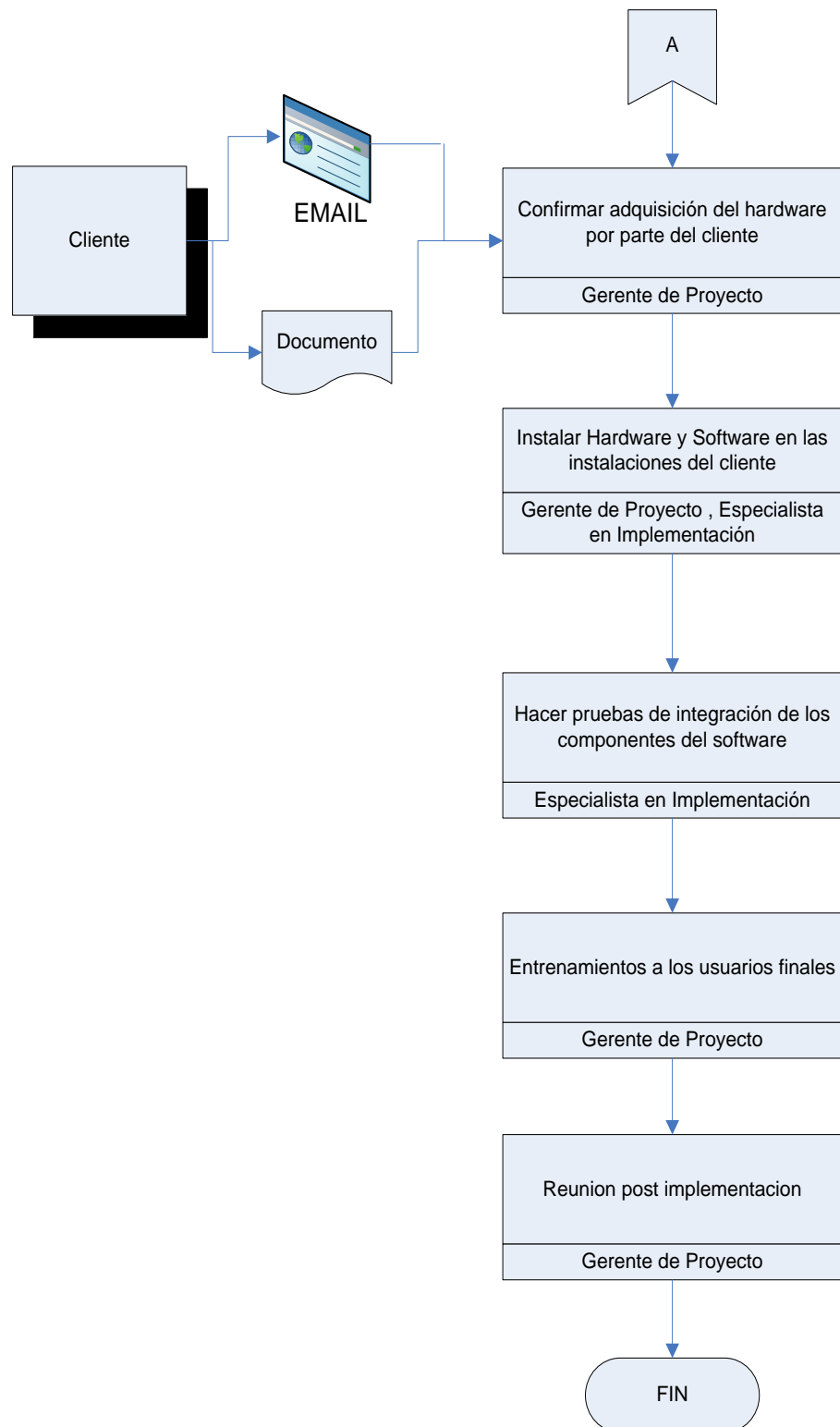


Elaborado por: Nelson Ponce

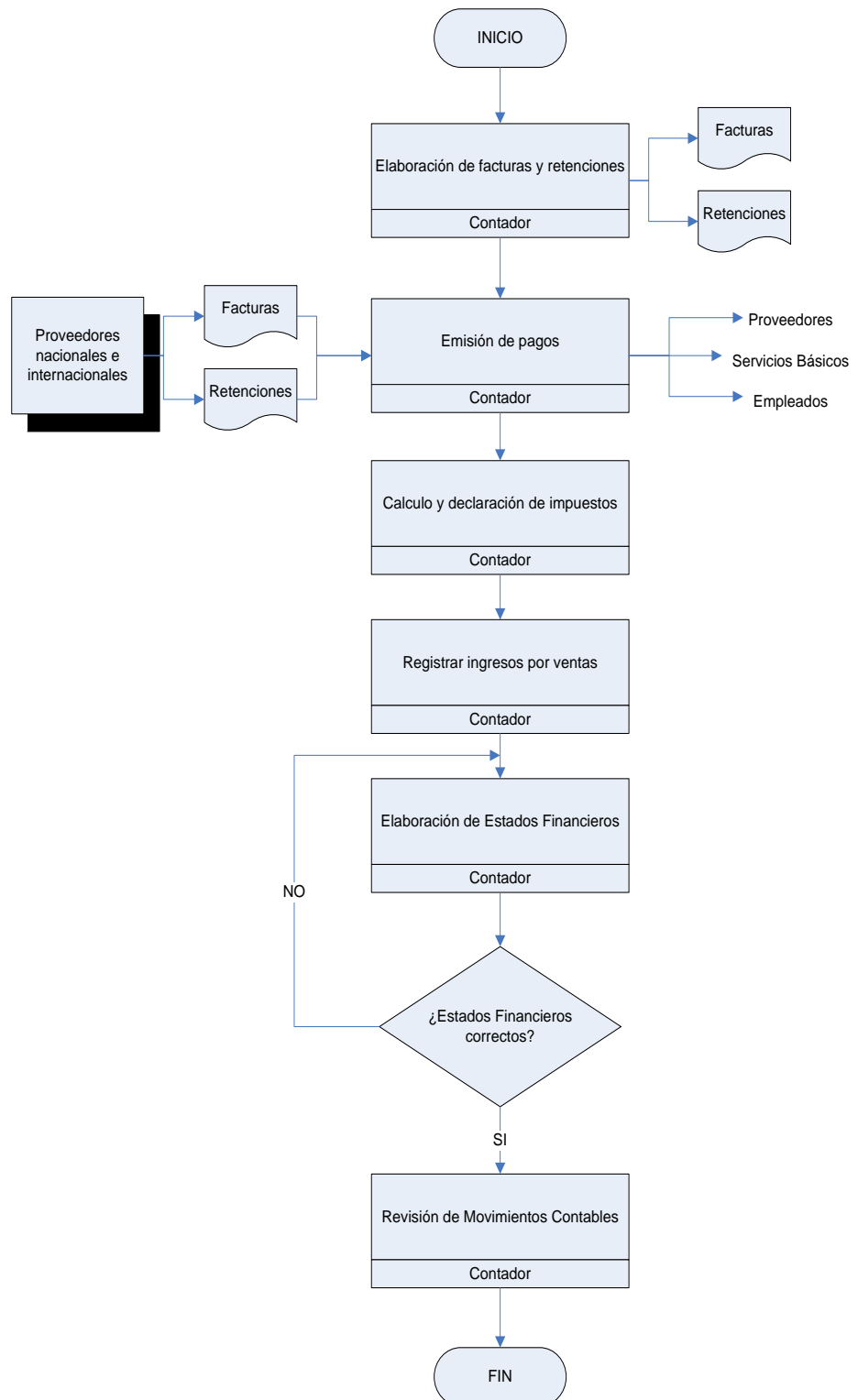
GRAFICO 2.5 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO PROYECTOS EN IMAGENOW



Elaborado por: Nelson Ponce



Elaborado por: Nelson Ponce

GRAFICO 2.6 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO CONTABILIDAD

Elaborado por: Nelson Ponce

2.1.1.5 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS

ACTUALES

Para llevar a cabo el Análisis de Valor Agregado de cada proceso se elaboró un cuadro que permita visualizar detalladamente cada actividad que se realiza en el proceso y si mencionada actividad genera Valor Agregado al Negocio (VAN), Valor Agregado al Cliente (VAC) o si no agrega valor (NVA).

A continuación se detalla el Análisis de Valor Agregado de cada uno de los procesos encontrados en “XYZ” y que determinan su situación actual.

TABLA 2.2 DIRECCIÓN GENERAL

PROCESOS ACTUALES				
ESTRATEGICO	DIRECCIÓN GENERAL			
NUMERO	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NVA
1	Toma de decisiones empresariales	X		
2	Llamadas telefónicas a posibles clientes	X		
3	Seguimiento por medio de llamadas telefónicas a los clientes que tengan servicios implementados de la empresa.		X	
4	Visitas a clientes que han adquirido productos de la empresa o potenciales clientes		X	

ESTRATEGICO	DIRECCION GENERAL			
5	Negociaciones con casas comerciales y posibles proveedores	X		
6	Tomar decisiones respecto a con que empresas hacer negocios	X		
7	Reunir al personal para planeación de agenda semanal	X		
8	Coordinar el trabajo en equipo a realizarse	X		
9	Delimitar los objetivos a cumplirse en el corto plazo	X		
10	Desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas	X		
11	Evaluar el cumplimiento de proyectos	X		
12	Creación de nuevos objetivos a mediano plazo	X		
13	Controlar tiempos de entrada y de salida del personal		X	
14	Actuar como soporte organizacional a nivel general	X		
15	Crear valor agregado en base a los productos y servicios que ofrece la empresa	X		
16	Establecer normas en cuanto al funcionamiento de la empresa y a los empleados	X		
TOTAL		13	3	0

Elaborado por: Nelson Ponce

TABLA 2.3 PROCESO DE GESTIÓN DOCUMENTAL

PROCESOS ACTUALES				
CLAVE	PROCESO DE GESTIÓN DOCUMENTAL			
NUMERO	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NVA
1	Recibir o captar documentos por parte del cliente	X		
2	Llenado de la forma a – 1 para recepción de documentos	X		
3	Almacenar documentos			X
4	Colocar los documentos en la cola para procesamiento	X		
5	Revisar y preparar los documentos		X	
6	Escanear y digitalizar los documentos	X		

CLAVE	PROCESO DE GESTION DOCUMENTAL			
7	Realizar un control de calidad de los documentos digitalizados		X	
8	Reconocer los documentos en el software	X		
9	Almacenar los documentos para el envío al cliente			X
10	Verificar los documentos por medio del software y corregir errores	X		
11	Exportar los datos a una base de datos	X		
12	Hacer un control de calidad de los datos exportados		X	
13	Generar un reporte de los documentos procesados	X		
TOTAL		8	3	2

Elaborado por: Nelson Ponce

TABLA 2.4 PROYECTOS EN IMAGENOW

PROCESOS ACTUALES				
CLAVE	PROYECTOS EN IMAGENOW			
NUMERO	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NVA
1	Revisar el plan de proyecto conjuntamente con el cliente	X		
2	Enviar paquetes introductorios	X		
3	Revisar y analizar el proceso de negocio a implementarse	X		
4	Reunir y documentar los procesos del cliente	X		
5	Diseñar el proceso en el software	X		
6	Diseñar componentes de respuesta a la solución	X		
7	Realizar una demostración al proceso a implementarse	X		
8	Confirmar la adquisición del hardware por parte del cliente	X		
9	Instalar hardware y software	X		

CLAVE	PROYECTOS EN IMAGENOW			
10	Hacer pruebas de integración de los componentes del software		X	
11	Entrenamiento de los usuarios finales	X		
12	Reunión post implementación	X		
TOTAL		11	1	0

Elaborado por: Nelson Ponce

TABLA 2.5 CONTABILIDAD

PROCESOS ACTUALES				
APOYO	CONTABILIDAD			
NUMERO	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NVA
1	Revisión de los movimientos contables		X	
2	Elaboración de estados financieros	X		
3	Registrar ingresos por ventas	X		

APOYO	CONTABILIDAD			
4	Calculo y declaración de impuestos	X		
5	Emisión de pagos a proveedores	X		
6	Emisión de pagos por servicios básicos	X		
7	Emisión de pagos a empleados	X		
8	Elaboración de facturas y retenciones	X		
TOTAL		7	1	0

Elaborado por: Nelson Ponce

Cabe recalcar que para la realización de los cursogramas se tomo en cuenta que las condiciones de trabajo funcionan bajo circunstancias normales es decir considerando necesidades personales básicas y fatiga.

En el ámbito de factores, no se encontró ninguno como intensidad de la luz, calidad del aire, tensión visual o auditiva, a excepción de monotonía mental y física ya que el desarrollo de las actividades es en simultáneas ocasiones repetitivo; sin embargo se consideró que éste factor no tiene un peso preponderante para afectar el rendimiento de los trabajadores en sus actividades diarias.

ACTIVIDADES POR CARGO Y CURSOGRAMAS

Para este análisis se utilizaron todas las actividades descritas anteriormente de cada proceso encontrado y por medio de la herramienta Microsoft Office Excel se logro determinar cuál es la Carga de Trabajo de cada cargo en la empresa, expresada en función de horas al mes y a su vez la elaboración de Cursogramas que muestran la distribución del salario de cada cargo en función de esas horas.

TABLA 2.6 ESCALA DE TIEMPOS

Escala	Mensual
Horas	160
Días	20
Semanas	4
Meses	1
Años	0,08

Elaborado por: Nelson Ponce

En los dos análisis mencionados anteriormente se utilizó una escala de tiempo basada en un régimen mensual es decir todas las unidades de tiempo expresadas en meses, tomando en cuenta 8 horas laborables por día, 20 días laborables al mes, meses de 4 semanas y consecuentemente años de 12 mes.

TABLA 2.7 DIRECCIÓN GENERAL (GERENCIA GENERAL)

Dirección General (Gerencia General)						
No.	Actividad	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Toma de decisiones empresariales	90min	cada 1	Días	1 veces	30.00 hrs/mes
2	Llamadas a posibles clientes	45min	cada 1	Días	1 veces	15.00 hrs/mes
3	Seguimiento por medio de llamadas a los servicios implementados o productos vendidos	60min	cada 1	Meses	2 veces	2.00 hrs/mes
4	Visitas a clientes que han adquirido el producto, o potenciales clientes	240min	cada 1	Meses	1 veces	4.00 hrs/mes
5	Negociaciones con casas comerciales y potenciales clientes	300min	cada 1	Años	2 veces	0.83 hrs/mes
6	Tomar decisiones respecto a con que empresas hacer negocios	45min	cada 1	Meses	1 veces	0.75 hrs/mes
7	Reunir al personal para planeación de agenda semanal	90min	cada 1	Semanas	2 veces	12.00 hrs/mes

Dirección General (Gerencia General)						
8	Coordinar el trabajo en equipo a realizarse	60min	cada 1	Semanas	1 veces	4.00 hrs/mes
9	Delimitar los objetivos a cumplirse en el corto plazo	120min	cada 1	Meses	2 veces	4.00 hrs/mes
10	Desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas	180min	cada 3	Meses	1 veces	1.00 hrs/mes
11	Evaluar el cumplimiento de proyectos	150min	cada 3	Meses	1 veces	0.83 hrs/mes
12	Creación de nuevos objetivos en corto y mediano plazo	180min	cada 3	Meses	1 veces	1.00 hrs/mes
13	Controlar tiempos de entrada y de salida del personal	15min	cada 1	Días	2 veces	10.00 hrs/mes
14	Actuar como soporte organizacional a nivel general	120min	cada 1	Días	2 veces	80.00 hrs/mes
15	Crear valor agregado en base a los productos y servicios que ofrece la empresa	120min	cada 1	Meses	1 veces	2.00 hrs/mes

Dirección General (Gerencia General)						
	Establecer normas en cuanto al funcionamiento de la empresa y a los empleados	240min	cada 1	Años	1 veces	0.33 hrs/mes

Elaborado por: Nelson Ponce

Total de Carga	167.75 hrs/mes
% carga	105%

TABLA2.8DIRECCIÓN GENERAL

Direccion General (Gerencia General)									\$ 900.00	Analisis de Volumen			Analisis de Tiempo			
No.	Actividad							Responsable	Tiempo	Costo	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Toma de decisiones empresariales	1						Gerente General	30.00 hrs/mes	168.75 USD/hora	1	0	0	30.00		
2	Llamadas a posibles clientes	1						Gerente General	15.00 hrs/mes	84.38 USD/hora	1	0	0	15.00		
3	Seguimiento por medio de llamadas a los servicios implementados o productos vendidos		1					Gerente General	2.00 hrs/mes	11.25 USD/hora	0	1	0		2.00	
4	Visitas a clientes que han adquirido el producto, o potenciales clientes		1					Gerente General	4.00 hrs/mes	22.50 USD/hora	0	1	0		4.00	
5	Negociaciones con casas comerciales y potenciales clientes	1						Gerente General	0.83 hrs/mes	4.69 USD/hora	1	0	0	0.83		
6	Tomar decisiones respecto a con que empresas hacer negocios	1						Gerente General	0.75 hrs/mes	4.22 USD/hora	1	0	0	0.75		
7	Reunir al personal para planeacion de agenda semanal	1						Gerente General	12.00 hrs/mes	67.50 USD/hora	1	0	0	12.00		
8	Coordinar el trabajo en equipo a realizarse	1						Gerente General	4.00 hrs/mes	22.50 USD/hora	1	0	0	4.00		
9	Delimitar los objetivos a cumplirse en el corto plazo	1						Gerente General	4.00 hrs/mes	22.50 USD/hora	1	0	0	4.00		
10	Desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas	1						Gerente General	1.00 hrs/mes	5.63 USD/hora	1	0	0	1.00		
11	Evaluar el cumplimiento de proyectos	1						Gerente General	0.83 hrs/mes	4.69 USD/hora	1	0	0	0.83		
12	Creacion de nuevos objetivos en corto y mediano plazo	1						Gerente General	1.00 hrs/mes	5.63 USD/hora	1	0	0	1.00		
13	Controlar tiempos de entrada y de salida del personal		1					Gerente General	10.00 hrs/mes	56.25 USD/hora	0	1	0		10.00	
14	Actuar como soporte organizacional a nivel general	1						Gerente General	80.00 hrs/mes	450.00 USD/hora	1	0	0	80.00		
15	Crear valor agregado en base a los productos y servicios que ofrece la empresa	1						Gerente General	2.00 hrs/mes	11.25 USD/hora	1	0	0	2.00		
16	Establecer normas en cuanto al funcionamiento de la empresa y a los empleados	1						Gerente General	0.33 hrs/mes	1.88 USD/hora	1	0	0	0.33		
									167.75 hrs/mes	943.59 USD/hora	13	3	0	151.75	16.00	0.00
									-7.75 hrs/mes	-43.59 USD/hora	81%	19%	0%	90.46%	9.54%	0%
												100%			167.75	

Elaborado por: Nelson Ponce

Dirección General

Este proceso en particular es realizado por una sola persona la cual desempeña todas las actividades descritas anteriormente. De este análisis podemos observar que no existe una carga horaria adecuada para las actividades que realiza el Gerente General, ya que su carga horaria mensual excede a las horas determinadas para un mes de trabajo siendo así:

Horas disponibles al mes: 160 horas

Carga horaria del Gerente General:

167,75 horas

7,75 horas más trabajadas en el mes.

De este análisis también podemos señalar que por el excedente de horas trabajadas por el Gerente General, este debería tener un aumento en su remuneración de \$43,59 dólares.

Valor Agregado

Este análisis mostró que este proceso en particular, todas las actividades que realiza el Gerente General agregan valor ya sea al cliente o al negocio y se muestran a continuación:

Actividades que generan Valor Agregado al Cliente:

13 81%

Actividades que generan Valor Agregado al Negocio: 3 19%

Actividades que No generan Valor Agregado: 0 0%

16 100%

De igual forma este análisis muestra las actividades que genera valor agregado según el tiempo y se muestra a continuación

Tiempo de Actividades que generan Valor Agregado al Cliente:

151,75 h 90,46%

Tiempo de Actividades que generan Valor Agregado al Negocio:

16 h 9,54 %

Tiempo de Actividades que No generan Valor Agregado:

0 h 0%

Esto genera: 167,75 h 100%

Posteriormente con la propuesta de mejora y la creación de los procesos propuestos, estas cifras deberán equilibrarse para que exista una perfecta compaginación de todas las actividades.

TABLA 2.9 GESTIÓN DOCUMENTAL

Proceso de Gestión Documental (Escenario 1)						
No.	Actividad	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Recibir o captar documentos por parte del cliente	60min	cada 1	Meses	1 veces	1.00 hrs/mes
2	Llenado de la forma A - 1 para recepción de documentos	10min	cada 1	Meses	1 veces	0.17 hrs/mes
3	Almacenar los documentos	60min	cada 1	Meses	1 veces	1.00 hrs/mes
4	Colocar los documentos para la cola de procesamiento	30min	cada 1	Meses	1 veces	0.50 hrs/mes
5	Revisar y preparar los documentos	90min	cada 1	Meses	1 veces	1.50 hrs/mes
6	Escanear y digitalizar los documentos	480min	cada 1	Meses	1 veces	8.00 hrs/mes
7	Realizar un control de calidad a los documentos digitalizados	240min	cada 1	Meses	1 veces	4.00 hrs/mes
8	Reconocer los documentos por medio del software	60min	cada 1	Meses	1 veces	1.00 hrs/mes

Proceso de Gestión Documental (Escenario 1)						
9	Almacenar los documentos para envío al cliente	60min	cada 1	Meses	1 veces	1.00 hrs/mes
10	Verificar los documentos por medio del software y corregir errores	960min	cada 1	Meses	1 veces	16.00 hrs/mes
11	Exportar los datos a una base de datos	120min	cada 1	Meses	1 veces	2.00 hrs/mes
12	Control de calidad a los datos exportados	120min	cada 1	Meses	1 veces	2.00 hrs/mes
13	Generar reporte de los datos procesados	60min	cada 1	Meses	1 veces	1.00 hrs/mes

Elaborado por: Nelson Ponce

Total de Carga	39.17 hrs/mes
% carga	24%
Análisis basado en un proyecto considerado pequeño de 1.000 a 10.000 páginas e información a verificar no muy compleja	

Elaborado por: Nelson Ponce

Para el análisis de este procedimiento se utilizaron dos posibles escenarios con información proporcionada por parte del personal de “XYZ”.

El primer escenario referente a un proyecto de captura, digitalización y procesamiento de datos, tiene como información primaria el número de páginas a procesarse y un dato adicional que es la complejidad de este documento.

Escenario 1

“XYZ” considera un documento de complejidad baja aquel que mayoritariamente tiene campos de verificación en forma de cuadro y tal vez uno o dos campos abiertos en los cuales podría ir un nombre o un número de identificación. A continuación se muestra un ejemplo:

GRAFICO 2.7 EJEMPLO ENCUESTA 1

INSPECTOR:					
		SI	A MEDIAS	NO	NO PROCEDE
1.	LOCALES				
1.1.	Las escaleras y plataformas están limpias, en buen estado y libre de obstáculos -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.	Las paredes están limpias y en buen estado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3.	Los ventanuzos y trapeadores están limpios sin impedir la entrada de luz natural	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4.	El sistema de iluminación está mantenido de forma eficiente y limpia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5.	Los cables de seguridad están visibles y correctamente distribuidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6.	Los señores están en su lugar de ubicación y visibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	SUELOS Y PASILLOS				
2.1.	Los suelos están limpios, secos, sin desperdicio ni material innecesario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.	Están las vías de circulación de personas y vehículos diferenciadas y señalizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.	Los pasillos y zonas de tránsito están libres de obstáculos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.	Las carretillas están aparcadas en los lugares señalizados para ello	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	ALMACENAJE				
3.1.	Las áreas de almacenamiento y depósito de materiales están señalizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.	Los materiales y materiales almacenados se encuentran correctamente identificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.	Los materiales están apilados en su sitio sin invadir zonas de paso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.	Los materiales se apilan o cargan de manera segura, limpia y ordenada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	MANEJO DE EQUIPOS				
4.1.	Se encuentran limpios y libres en su entorno de todo material innecesario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2.	Se encuentran libres de vibraciones innecesarias de suelo y ruido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.	Poseen las protecciones adecuadas y los dispositivos de seguridad en funcionamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	HERRAMIENTAS				

El procesamiento de datos en este documento es simple ya que los campos en forma de cuadro pueden verificarse de manera grupal y esto a su vez genera poca carga de trabajo la cual es repartida entre los 4 coordinadores encargados. Estos son los resultados arrojados de este tipo de proyectos:

TABLA 2.10 GESTIÓN DOCUMENTAL ESCENARIO 1 Y 2

Proceso de Gestion Documental (Escenario 1 y 2)									\$ 450.00	\$ 450.00	Analisis de Volumen			Analisis de Tiempo				
No.	Actividad							Responsable	Tiempo Esce 1	Tiempo Esce 2	Costo Esce 1	Costo Esce 2	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Recibir o captar documentos por parte del cliente	1						Coordinadores	1.00 hrs/mes	40.00 hrs/mes	5.63 USD/hora	112.50 USD/hora	1	0	0	1 - 40		
2	Llenado de la forma A - 1 para recepcion de documentos	1						Coordinadores	0.17 hrs/mes	8.00 hrs/mes	0.94 USD/hora	22.50 USD/hora	1	0	0	0,17 - 8		
3	Almacenar los documentos						1	Coordinadores	1.00 hrs/mes	16.00 hrs/mes	5.63 USD/hora	45.00 USD/hora	0	0	1			1 - 16
4	Colocar los documentos para la cola de procesamiento	1						Coordinadores	0.50 hrs/mes	8.00 hrs/mes	2.81 USD/hora	22.50 USD/hora	1	0	0	0,50 - 8		
5	Revisar y preparar los documentos		1					Coordinadores	1.50 hrs/mes	120.00 hrs/mes	8.44 USD/hora	337.50 USD/hora	0	1	0		1,50 - 120	
6	Escanear y digitalizar los documentos	1						Coordinadores	8.00 hrs/mes	160.00 hrs/mes	45.00 USD/hora	450.00 USD/hora	1	0	0	8 - 160		
7	Realizar un control de calidad a los documentos digitalizados		1					Coordinadores	4.00 hrs/mes	24.00 hrs/mes	22.50 USD/hora	67.50 USD/hora	0	1	0		4 - 24	
8	Reconocer los documentos por medio del software	1						Coordinadores	1.00 hrs/mes	16.00 hrs/mes	5.63 USD/hora	45.00 USD/hora	1	0	0	1 - 16		
9	Almacenar los documentos para envio al cliente						1	Coordinadores	1.00 hrs/mes	16.00 hrs/mes	5.63 USD/hora	45.00 USD/hora	0	0	1			1 - 16
10	Verificar los documentos por medio del software y corregir errores	1						Coordinadores	16.00 hrs/mes	320.00 hrs/mes	90.00 USD/hora	900.00 USD/hora	1	0	0	16 - 320		
11	Exportar los datos a una base de datos	1						Coordinadores	2.00 hrs/mes	24.00 hrs/mes	11.25 USD/hora	67.50 USD/hora	1	0	0	2 - 24		
12	Control de calidad a los datos exportados		1					Coordinadores	2.00 hrs/mes	24.00 hrs/mes	11.25 USD/hora	67.50 USD/hora	0	1	0		2 - 24	
13	Generar reporte de los datos procesados	1						Coordinadores	1.00 hrs/mes	4.00 hrs/mes	5.63 USD/hora	11.25 USD/hora	1	0	0	1 - 4		
									39.17 hrs/mes	780.00 hrs/mes	220.31 USD/hora	2193.75 USD/hora	8	3	2	29,67 - 580	7,5 - 168	2 - 32
									120.83 hrs/mes	-620.00 hrs/mes	229.69 USD/hora	-1743.75 USD/hora	50%	19%	13%	75% - 74,74,	19,25% - 21,54%	5,11% - 4,10%
														100%		100%		

Elaborado por: Nelson Ponce

Costos para “XYZ”

El sueldo por empleado independientemente de su cargo, para proyectos de captura, digitalización y procesamiento de datos es igual a 450 dólares. Partiendo de esta información se realizó un breve análisis de los costos con el objetivo de hacer un comparativo entre los dos escenarios proporcionados para este proceso:

Proyecto Escenario 1		
	Unitario	Total
Carga horaria total	39,17 hrs/mes	
Carga horaria por trabajador	9,79 hrs/mes	
Sueldo Mensual por Trabajador	\$ 450,00	\$ 1.800,00
Sueldo por hora de trabajo	\$ 2,81	
Sueldo que se genera por cada hora	\$ 27,54	\$ 110,16
TOTAL		\$ (1.689,84)

TABLA 2.11 PROCESO DE GESTIÓN DOCUMENTAL ESCENARIO 2						
Proceso de Gestión Documental (Escenario 2)						
No.	Actividad	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Recibir o captar documentos por parte del cliente	2400min	cada 1	Meses	1 veces	40.00 hrs/mes
2	Llenado de la forma A - 1 para recepción de documentos	480min	cada 1	Meses	1 veces	8.00 hrs/mes
3	Almacenar los documentos	960min	cada 1	Meses	1 veces	16.00 hrs/mes
4	Colocar los documentos para la cola de procesamiento	480min	cada 1	Meses	1 veces	8.00 hrs/mes
5	Revisar y preparar los documentos	7200min	cada 1	Meses	1 veces	120.00 hrs/mes
6	Escanear y digitalizar los documentos	9600min	cada 1	Meses	1 veces	160.00 hrs/mes
7	Realizar un control de calidad a los documentos digitalizados	1440min	cada 1	Meses	1 veces	24.00 hrs/mes

Proceso de Gestión Documental (Escenario 2)						
18	Reconocer los documentos por medio del software	960min	cada 1	Meses	1 veces	16.00 hrs/mes
19	Almacenar los documentos para envío al cliente	960min	cada 1	Meses	1 veces	16.00 hrs/mes
20	Verificar los documentos por medio del software y corregir errores	19200min	cada 1	Meses	1 veces	320.00 hrs/mes
21	Exportar los datos a una base de datos	1440min	cada 1	Meses	1 veces	24.00 hrs/mes
22	Control de calidad a los datos exportados	1440min	cada 1	Meses	1 veces	24.00 hrs/mes
23	Generar reporte de los datos procesados	240min	cada 1	Meses	1 veces	4.00 hrs/mes

na carga horaria de 9,79 horas de trabajo al mes estamos diciendo que prácticamente este proyecto se lo podría sacar adelante en un día como máximo dos, lo que a su vez originaria costos innecesarios del personal por USD 1.689,84.

TABLA 2.11 PROCESO DE GESTIÓN DOCUMENTAL ESCENARIO 2

Total de Carga	780.00 hrs/mes
% carga	488%
Análisis basado en un proyecto considerado grande de 15.000 a 65.000 páginas e información a verificar compleja	

Elaborado por: Nelson Ponce

Escenario 2

Por otro lado existen también documentos con un alta complejidad para realizar la verificación de campos, tales documentos además de combinar cuadros de verificación, contienen campos alfanuméricos y pueden ser documentos de varias páginas, a esto es posible sumarle la cantidad de documentos entregados por el cliente con lo cual se incrementan notablemente los tiempos en el procesamiento. A continuación se muestra un ejemplo de una encuesta compleja para la verificación:

GRAFICO 2.8 EJEMPLO DE ENCUESTA 2

The image displays three pages of a survey form titled "Encuesta de Depósitos y Entendimientos" (Survey of Deposits and Understandings) from the "Comité Nacional de Infraestructura Deportiva" (National Committee of Sports Infrastructure). The form is divided into several sections for data entry, including personal information, organizational details, and a large table for recording activities and hours. The first page is labeled "8872242589894 1", the second "6872242589896 3", and the third "7872242589895 2".

Total de carga:

780 horas al mes

Total de carga por trabajador:

195 horas al mes

Partiendo del supuesto que un proyecto de tal magnitud debe entregarse en el lapso de un mes, con los 4 trabajadores que cuenta la empresa no se podría entregar los resultados en el tiempo pactado ya que solo es posible que cada trabajador cumpla con 160 horas de trabajo al mes. Los resultados del análisis revelan que cada trabajador tiene una carga horaria de 195 horas al mes lo cual excede a su capacidad en 35 horas

adicionales lo que implicaría trabajar horas extras o tal vez fines de semana.

Costos para “XYZ”

Del mismo modo que en el escenario 1 y utilizando la misma información se procedió a elaborar un cuadro que muestra los costos generados para este escenario:

Proyecto Escenario 2		
	Unitario	Total
Carga horaria total	780 hrs/mes	
Carga horaria por trabajador	195 hrs/mes	
Sueldo Mensual por Trabajador	\$ 450,00	\$ 1.800,00
Sueldo por hora de trabajo	\$ 2,81	
Sueldo que se genera por cada hora	\$ 548,44	\$ 2.193,75
TOTAL		\$ 393,75

De este cuadro podemos señalar que para un proyecto de esta magnitud el sueldo correspondiente a cada trabajador no es suficiente considerando las horas de trabajo al mes. Se considera que cada trabajador debería ganar 548,44 dólares y no los 450 establecidos.

TABLA 1.12 PROYECTOS DE IMAGE NOW

Proyectos en ImageNow						
No.	Actividad	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Revisar el plan de proyecto conjuntamente con el cliente	60min	cada 1	Meses	2 veces	2.00 hrs/mes
2	Enviar paquetes introductorios de documentos	10min	cada 1	Meses	4 veces	0.67 hrs/mes
3	Revisar y analizar el proceso de negocio a implementarse	60min	cada 1	Semanas	4 veces	16.00 hrs/mes
4	Reunir y documentar los requerimientos del cliente	180min	cada 3	Meses	1 veces	1.00 hrs/mes

Proyectos en ImageNow						
5	Diseñar el proceso en el software	120min	cada 3	Meses	2 veces	1.33 hrs/mes
6	Diseñar componentes de respuesta a la solución	60min	cada 3	Meses	2 veces	0.67 hrs/mes
7	Realizar demostración del proceso a implementarse	60min	cada 3	Meses	1 veces	0.33 hrs/mes
8	Confirmar adquisición de hardware por parte del cliente	10min	cada 3	Meses	1 veces	0.06 hrs/mes
9	Instalar hardware y software en instalaciones del cliente (escáneres y software)	960min	cada 3	Meses	1 veces	5.33 hrs/mes
10	Hacer pruebas de integración de los componentes del software	480min	cada 3	Meses	1 veces	2.67 hrs/mes

Proyectos en ImageNow						
D 11 e	Entrenamientos a los usuarios finales	2400min	cada 3	Meses	1 veces	13.33 hrs/mes
i 12 g	Reunión post implementación	120min	cada 3	Meses	1 veces	0.67 hrs/mes

Total de Carga	44.06 hrs/mes
% carga	28%

Elaborado por: Nelson Ponce

De igual forma que en los procesos anteriores, el objetivo de este análisis es mostrar la carga horaria que tiene cada trabajador que interviene en este proceso. La carga horaria de este proceso es de 44.06 horas al mes lo que equivale al 28% del total del tiempo disponible mensual, este tiempo es equivalente aproximadamente a una semana de trabajo por cada trabajador, el resto del tiempo se lo emplea en los procesos descritos anteriormente.

TABLA 2.13 PROYECTO DE IMAGE NOW

Proyectos en ImageNow									\$ 900.00	\$ 450.00	Analisis de Volumen			Analisis de Tiempo			
No.	Actividad							Responsable	Tiempo	Costo para el GG	Costo para Especialistas	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Revisar el plan de proyecto conjuntamente con el cliente	1						GG, EP, EI	2.00 hrs/mes	11.25 USD/hora	5.63 USD/hora	1	0	0	2.00		
2	Enviar paquetes introductorios de documentos	1						GG	0.67 hrs/mes	3.75 USD/hora	1.88 USD/hora	1	0	0	0.67		
3	Revisar y analizar el proceso de negocio a implementarse	1						EP, EI	16.00 hrs/mes	90.00 USD/hora	45.00 USD/hora	1	0	0	16.00		
4	Reunir y documentar los requerimientos del cliente	1						EP, EI	1.00 hrs/mes	5.63 USD/hora	2.81 USD/hora	1	0	0	1.00		
5	Disenar el proceso en el software	1						EI	1.33 hrs/mes	7.50 USD/hora	3.75 USD/hora	1	0	0	1.33		
6	Disenar componentes de respuesta a la solucion	1						GG , EI	0.67 hrs/mes	3.75 USD/hora	1.88 USD/hora	1	0	0	0.67		
7	Realizar demostracion del proceso a implementarse	1						GG, EP, EI	0.33 hrs/mes	1.88 USD/hora	0.94 USD/hora	1	0	0	0.33		
8	Confirmar adquisicion de hardware por parte del cliente	1						GG	0.06 hrs/mes	0.31 USD/hora	0.16 USD/hora	1	0	0	0.06		
9	Instalar hardware y software en instalaciones del cliente (escaneres y software)	1						GG , EI	5.33 hrs/mes	30.00 USD/hora	15.00 USD/hora	1	0	0	5.33		
10	Hacer pruebas de integracion de los componentes del software		1					GG, EI	2.67 hrs/mes	15.00 USD/hora	7.50 USD/hora	0	1	0		2.67	
11	Entrenamientos a los usuarios finales	1						GG	13.33 hrs/mes	75.00 USD/hora	37.50 USD/hora	1	0	0	13.33		
12	Reunion post implementacion	1						GG, EP, EI	0.67 hrs/mes	3.75 USD/hora	1.88 USD/hora	1	0	0	0.67		
									44.06 hrs/mes	247.81 USD/hora	123.91 USD/hora	11	1	0	41.39	2.67	0.00
									115.94 hrs/mes	652.19 USD/hora	326.09 USD/hora	92%	8%	0%	93.95%	6.05%	0%
													100%			44.06 hrs/mes	

GG	Gerente General
EP	Especialista en Procesos
EI	Especialista en Implementación

Elaborado por: Nelson Ponce

Contabilidad

Dentro del último análisis realizado al proceso de Contabilidad, cabe recalcar que la persona encargada de cumplir con todas las actividades de este proceso no pertenece directamente a “XYZ” y no está todo el tiempo dentro de la misma, hace las veces de contador general y su permanencia es establecida por el Gerente General, es decir no tiene un horario fijo ni tampoco un día determinado el cual asistir.

TABLA 2.14 CONTABILIDAD

Contabilidad						
No.	Actividad	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Revisión de movimientos contables	60min	cada 2	Semanas	2 veces	4.00 hrs/mes
2	Elaboración de Estados Financieros	480min	cada 1	Años	4 veces	2.67 hrs/mes
3	Registrar ingresos por Ventas	60min	cada 2	Semanas	1 veces	2.00 hrs/mes
4	Calculo y declaración de impuestos	60min	cada 1	Meses	1 veces	1.00 hrs/mes

Contabilidad						
5	Emisión de pagos a proveedores	60min	cada 1	Meses	1 veces	1.00 hrs/mes
6	Emisión de pagos por servicios básicos	60min	cada 1	Meses	1 veces	1.00 hrs/mes
7	Emisión de pagos a empleados	60min	cada 1	Meses	1 veces	1.00 hrs/mes
8	Elaborar facturas y retenciones	60min	cada 1	Meses	1 veces	1.00 hrs/mes

Total de Carga	13.67 hrs/mes
% carga	9%

Elaborado por: Nelson Ponce

Todas las actividades realizadas por esta persona generan valor agregado al cliente, es decir las 13,67 horas que trabaja en un mes las dedica a actividades puntuales. Dentro de la concepción de mejoramiento y crecimiento de "XYZ" se tiene como objetivo vincular a esta persona a la empresa en un futuro cercano

TABLA 2.15 PROYECTO DE CONTABILIDAD







Contabilidad										\$300,00	Análisis de Volumen			Análisis de Tiempo		
No.	Actividad							Responsable	Tiempo	Costo	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Revisión de movimientos contables	1						Contador	4,00 hrs/mes	22,50 USD/hora	0	1	0		4,00	
2	Elaboración de Estados Financieros	1						Contador	2,67 hrs/mes	15,00 USD/hora	1	0	0	2,67		
3	Registrar ingresos por Ventas	1						Contador	2,00 hrs/mes	11,25 USD/hora	1	0	0	2,00		
4	Calculo y declaración de impuestos	1						Contador	1,00 hrs/mes	5,63 USD/hora	1	0	0	1,00		
5	Emisión de pagos a proveedores	1						Contador	1,00 hrs/mes	5,63 USD/hora	1	0	0	1,00		
6	Emisión de pagos por servicios básicos	1						Contador	1,00 hrs/mes	5,63 USD/hora	1	0	0	1,00		

TABLA 2.15 PROYECTO DE CONTABILIDAD																
7	Emisión de pagos a empleados	1						Contador	1,00 hrs/mes	5,63 USD/hora	1	0	0	1,00		
8	Elaborar facturas y retenciones	1						Contador	1,00 hrs/mes	5,63 USD/hora	1	0	0	1,00		
									13,67 hrs/mes	76,88 USD/hora	7	1	0	9,67	4	0
									146,33 hrs/mes	223,13 USD/hora	88%	13%	0%	71%	29%	0%
												100%			100%	

Elaborado por: Nelson Ponce

Del análisis de valor agregado podemos destacar que el índice proveniente de las actividades que no agregan valor es mayor que el índice de las actividades que agregan valor al cliente. Tomando en cuenta estos valores se podría definir este punto como punto de partida para arrancar con el mejoramiento de los procesos existentes ya sea eliminando las actividades que no agregan valor o a su vez colocándolas en los nuevos procesos que se propondrán en el siguiente capítulo. Este análisis sirve además como termómetro para conocer la situación de la empresa.

Las principales debilidades en los pocos procesos encontrados en “XYZ” se deben a los siguientes factores:

- Escasa planificación de actividades para cualquier proyecto o proceso que tiene la empresa.
- No existe delegación de tareas y roles para la realización de las actividades. (Cuando existen proyectos que involucran al proceso de Gestión Documental)
- Del factor anterior se derivan demoras, pérdidas de tiempo y duplicación de tareas.

- Dentro de los procesos establecidos no existe un seguimiento ni control por parte del Gerente General.
- Falta de capacitación en sitio a los usuarios de los sistemas que maneja la empresa. Existe un conocimiento profundo de las actividades puntuales necesarias más no de todo en general.
- Procesos definidos no son explícitos y esto a su vez ocasiona saltos en las actividades.
- El sistema de información interno (Office Outlook) no es utilizado a su máxima potencia, solo existe para el envío y recepción de email. La comunicación entre aéreas es muchas veces verbal lo que ocasiona pérdidas en las tareas designadas.
- El único proceso de apoyo existente y definido, es externo a la compañía lo cual ocasiona una debilidad de gran magnitud ya que puede filtrarse información confidencial de la empresa.

Estas debilidades de “XYZ” generan oportunidades que permitirán un mejor desempeño operativo y la optimización de recursos en todos los niveles. En el siguiente capítulo se detallan posibles sugerencias para atacar las debilidades mencionadas en la investigación.

En el siguiente capítulo se muestran los comparativos de los procesos actuales con los nuevos procesos propuestos rediseñados, además de un nuevo esquema de procesos que mediante manuales de procedimientos permitirá a “XYZ” tener una gestión óptima y crecer mejorando continuamente.

CAPITULO III

3.1 PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo de acuerdo a las deficiencias encontradas en los procesos analizados en los capítulos anteriores, se plantea el mejoramiento de los procesos en la empresa, siempre encaminados a encontrar soluciones a los problemas detectados, adicionalmente a esto se creará los procesos propuestos con el fin de mejorar la gestión operativa en “XYZ”.

En tal virtud, se va a crear una estructura mejorada, a través de la aplicación de herramientas como elaboración de manuales de procedimiento, gestión de indicadores, curso-gramas y flujo-gramas mejorados, los cuales permitirán describir y documentar los procesos de la empresa, detallando de la mejor manera el objetivo, alcance, responsables, actividades y terminología a utilizarse y los cambios que se agreguen en los procesos, así como las hojas de mejoramiento son una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, se define la situación actual y las diferencias entre éstas, además se establecen los beneficios esperados en tiempos y costos.

MARCO TEORICO

3.1.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes:

- Tienen alguien a quien considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso)
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso)
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente
- Tienen tiempos de ciclo conocidos
- Han formalizado procedimientos de cambio
- Saben cuan buenos pueden llegar a ser.²⁵

El Mejoramiento de Procesos de una empresa es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.²⁶

Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados al centrarse en eliminar desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

²⁵ J. HARRINGTON, (1993). *Mejoramiento de los procesos de la Empresa*. Colombia: Mc. Graw Hill, p. 17

²⁶ Idem, p. 23.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal.²⁷

El mejoramiento en las áreas administrativas y en las industrias de servicios se relaciona con la labor de incrementar la efectividad y la eficacia de los procesos de la empresa que suministran productos a los clientes internos y externos. Deben eliminarse las barreras que interrumpen el flujo de trabajo y los procesos pueden modernizarse para reducir el desperdicio y disminuir los costos.²⁸

3.1.2 INDICADORES

3.1.2.1 QUE ES UN INDICADOR?

Es una herramienta que sirve para clasificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos; son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan

²⁷ Idem, p. 7.

²⁸ Idem, p. 30.

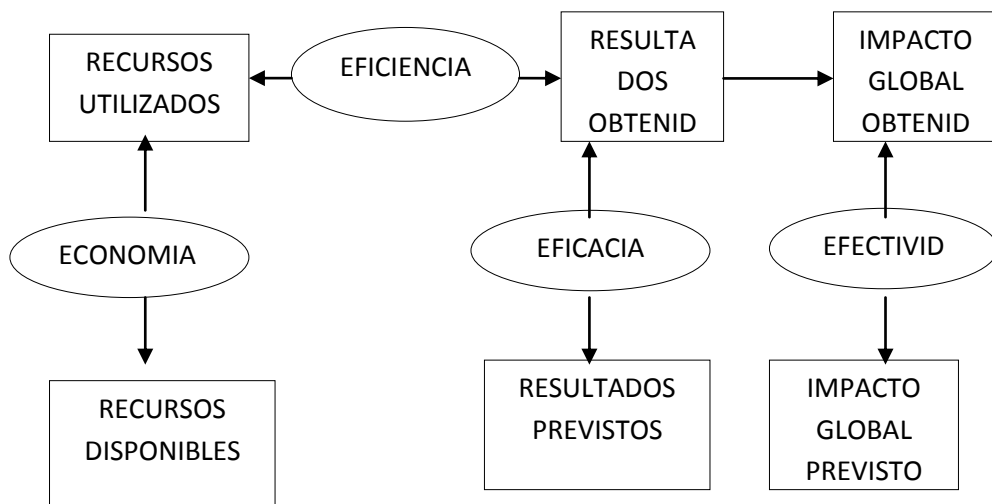
el reparto de insumos, produciendo productos o generando servicios con el fin de alcanzar metas propuestas.²⁹

Características de un Indicador

- Estar escrito en marco teórico o conceptual
- Ser específicos
- Ser explícitos
- Estar disponibles por un periodo de tiempo considerable
- Deben ser relevantes y oportunos
- Ser claros y de fácil comprensión
- Sólido técnicamente
- Ser sensible a cambios
- Deben ser ligados a uno o varios objetivos

3.1.2.1 TIPOS DE INDICADORES

GRAFICO 3.1 TIPOS DE INDICADORES



Elaborado por: Nelson Ponce

²⁹ Gestipolis, 2010, [<http://www.dgdi-conamed.salud.gob.mx/contenido/indicadores/indicadores.pdf>].

Economía. Expresan la relación entre los inputs actuales utilizados frente a los previstos, como puede ser los costes reales frente a los previstos.

Eficiencia. Mide la relación existente entre la prestación de los servicios efectuados es decir los resultados obtenidos frente a los recursos utilizados.

Eficacia. Mide la relación entre los resultados obtenidos y los resultados previstos.

Efectividad. Mide el impacto final obtenido como conjunto. Este es llamado comúnmente el outcome.³⁰

Adicionalmente a estas definiciones podemos señalar tres tipos de indicadores que ya se encuentran inmersos en las definiciones anteriormente escritas pero que servirán para aclarar el panorama en cuanto a indicadores:

Indicadores de Gestión.

Un indicador de gestión mide la relación entre variables cualitativas o cuantitativas y pueden ser unidades, índices, series estadísticas, entre otros que estén ligadas al cumplimiento de objetivos.³¹

Indicadores Económicos.

Estos miden la relación de cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa que tienen la finalidad de expresar una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico.³²

³⁰ Federación Española de Municipios y Provincias, 2003, [<http://es.scribd.com/doc/52080171/31/TIPOS-DE-INDICADORES>.]

³¹ Visual Report, 2010, Madrid - España [<http://www.e-visualreport.com/indicadores-gestion.html>].

³² Ministerio de Cultura y Deportes de la Republica Bolivariana de Venezuela, 2010, [<http://knol.google.com/k/indicadores-financieros#>.]

Indicadores de Productividad.

Este tipo de indicador mide la relación que existe entre la cantidad de bienes y servicios producidos o generados versus la cantidad de recursos utilizados.³³

3.1.3 SITUACIÓN PROPUESTA

3.1.3.1 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS PROPUESTOS

La diagramación de procesos propuestos se realizó bajo las mismas consideraciones de los procesos actuales; para la elaboración de los propuestos se tomó en cuenta las posibles mejoras para cada uno de los procesos, además, se consideró las diversas sugerencias emitidas a lo largo de la investigación.

Por otro lado, se procedió a diseñar aquellos procesos que actualmente no tiene la empresa “XYZ”.

Con toda esta información, se procedió a la construcción del Manual de Procedimientos de cada uno de los 10 procesos del sistema; el manual consta de los siguientes componentes:

- 1. Propósito**, contiene el objetivo del procedimiento en cuestión. Qué + Cómo.
- 2. Alcance**, se refiere a los límites de aplicación del manual.
- 3. Dueño del Proceso**, enumera a los responsables de ejecutar, monitorear y controlar el proceso en cuestión.
- 4. Documentos**, incluye toda la normativa y reglamentación que rige al proceso.

³³ Ministerio de Cultura y Deporte de La Republica Bolivariana de Venezuela. Año 2010
[<http://www.slideshare.net/josera17/grupo-3-indicadores-de-productividad>]

5. Definiciones, contiene el significado de palabras o siglas utilizadas en el Diagrama del Flujo del proceso.

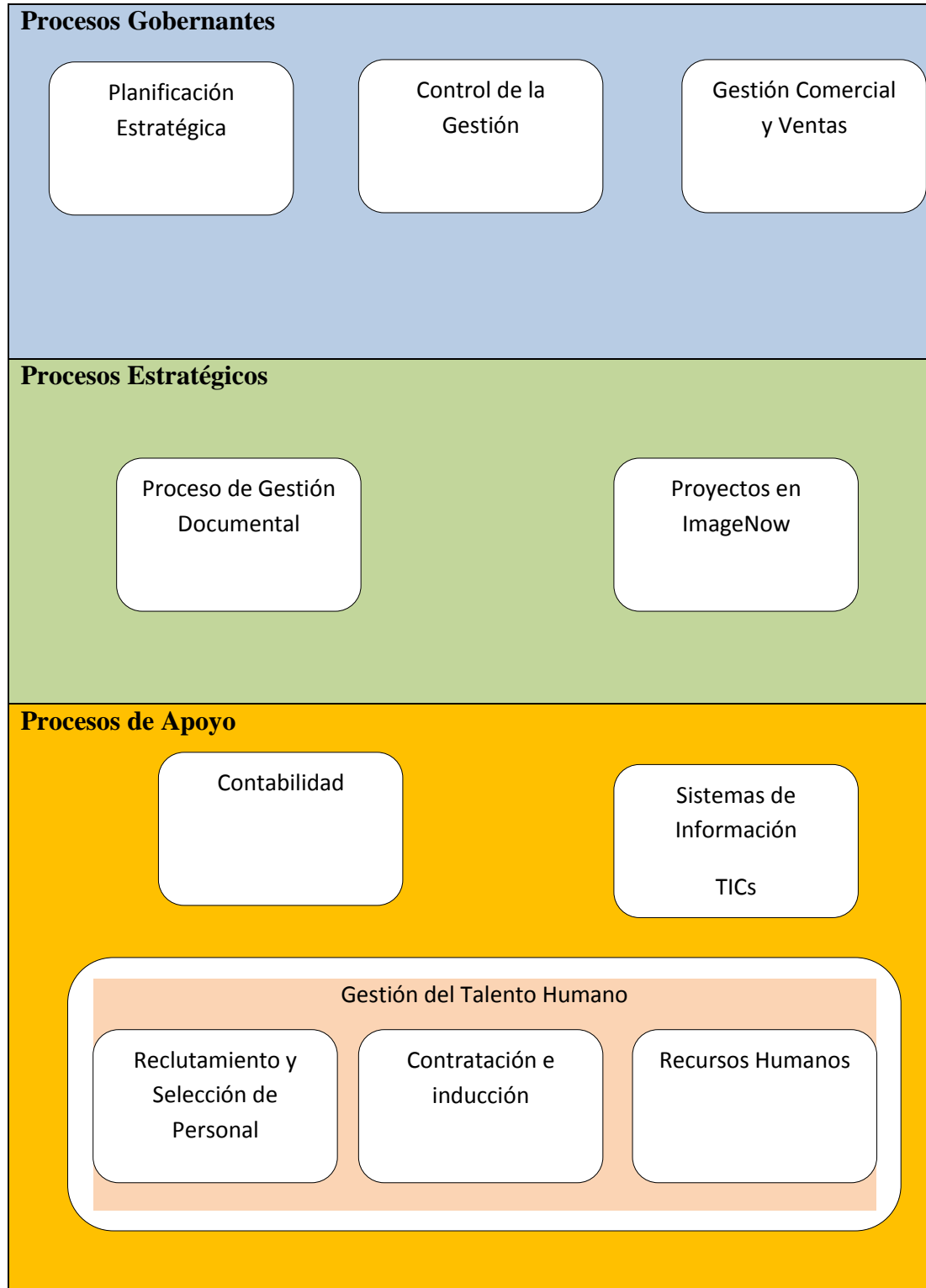
6. Políticas, son los diferentes lineamientos que se deben seguir para ejecutar adecuadamente el proceso y así cumplir con el propósito del mismo.

7. Indicadores, enumera a los indicadores de gestión que monitorean el proceso (Código, Nombre del Indicador, Forma de cálculo y Frecuencia).

8. Diagrama de Flujo del Proceso, es la representación gráfica del proceso propuesto, tomando en cuenta las mejoras sugeridas.

3.1.4 ESQUEMA DE PROCESOS PROPUESTO

GRAFICO 3.2 PROCESOS PROPUESTOS



FASES DE LA METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.

Esta información está basada en los estudios de James Harrington expuesto en su libro Mejoramiento de Procesos en la Empresa publicada en 1993, en donde expone las fases de la metodología para el mejoramiento de procesos:

3.1.4.1 DISEÑO DEL PROCESO MEJORADO

En esta etapa de la metodología se debe desarrollar:

DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO A NIVEL DE ACTIVIDADES

Se debe diagramar a nivel de actividades de cada proceso incluyendo las recomendaciones de mejoras definidas y a la vez definiendo actualizaciones del mapa de procesos.

DEFINICIÓN DETALLADA DEL PROCESO MEJORADO (ACTIVIDADES

Permite detallar los pasos de una actividad en un proceso, cuando:

- La actividad ha sido modificada o creada.

- El diagrama de flujo no es muy específico.
- El detalle es importante para el personal operativo que desconoce cómo se ejecuta la actividad.

Se debe definir: Proceso, Subproceso, Actividad y Pasos.

DEFINICIÓN DE RECURSOS NECESARIOS Y APROBACIÓN

Los recursos que pueden intervenir en los sub procesos son:

Humanos: Personal adicional, capacitación, motivación, beneficios, compensaciones.

Físicos: Tecnologías de la información, maquinarias, equipos y herramientas.

Económicos: Financieros.

DEFINICIÓN DEL PORTAFOLIO DE MEJORAS

Trata de priorizar las acciones de mejora a implantarse tales como: automatización y/o mecanización, alianza con proveedores, entrenamiento y capacitación, adecuaciones físicas, entre otros, y de planificar la ejecución de las acciones identificando: responsable, duración y los recursos necesarios.

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO MEJORADO

Como resultado del mejoramiento se debe centralizar y formalizar la documentación del proceso mejorado. Esta documentación será la base para asegurar el mejoramiento continuo de los procesos.

No existe estándares de documentación definidos para todas las organizaciones, estos estándares deben ser definidos por cada una de ellas.

3.1.4.2 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS MEJORADOS

En la diagramación de los procesos mejorados se utilizó la metodología expuesta en el capítulo II del estudio realizado, los diagramas son parte del manual de procedimientos, donde se describe la propuesta para el desarrollo de los procesos estableciendo mejoras en la estandarización, aplicación de nuevas políticas, creación de ciertas actividades, niveles de aprobación adecuados y demás aspectos operativos.

Para ejemplificar la presente etapa del trabajo realizado, se presenta a continuación los procesos encontrados en el inventario de procesos inicial, los procesos propuestos se los puede encontrar en el anexo 1.

3.2 ANALISIS DE MEJORAS

Para el presente análisis de mejoras se tomo como base el inventario de procesos encontrado en la situación inicial de la empresa, partiendo de que una mejora no siempre consiste en eliminar actividades sino que en algunos casos consiste en crear actividades para lograr una distribución de cargas de trabajo más equitativa.

3.2.1 Procedimiento Dirección General.

Este procedimiento catalogado dentro de los estratégicos dentro de la empresa poseía una carga de trabajo grande considerando que todas las actividades eran realizadas por una sola persona. En el Anexo 1 que hace referencia al manual de procedimientos, el primer manual propuesto es justamente la elaboración de la Planificación Estratégica, esto ayudara a involucrar a todo el personal de “XYZ” y bajar la carga de trabajo que tenía el Gerente General en el pasado, este ya no tiene que realizar tareas operativas como el control de tiempos para los empleados o el seguimiento por medio de llamadas a clientes de la empresa, para estas dos actividades en particular se sugiere la creación del área de Gestión Comercial y Ventas y el área de Recursos Humanos que serán los encargados de llevar a cabo las tareas anteriormente mencionadas.

3.2.2 Proceso de Gestión Documental

Para este proceso conjuntamente con el de Proyectos en ImageNow, la mejora del proceso se vio reflejada al incrementar actividades dentro del proceso pero de una forma segmentada ya que las actividades no estaban definidas para todos los actores de este proceso. La Gestión Documental dentro de “XYZ” es un procedimiento clave y por tal motivo debe tener un manual de procedimiento estructurado ya que de producirse alguna falla dentro de este podría originar desde un retraso en la entrega de resultados hasta la pérdida del cliente por incumplimiento.

3.2.3 Proceso Proyectos en ImageNow

Como se mencionaba en la mejora del proceso anterior, este también es un proceso fundamental para “XYZ” ya que genera valor para la misma, en el inventario de procesos en la situación actual, para este proceso solo estaban definidas ciertas actividades y ciertos roles en la empresa que en su mayoría eran ejecutados por el Gerente General. El presente estudio propone la creación de un manual de procedimiento para este proceso con funciones y actividades definidas para cada miembro participante cuando surjan proyectos de este tipo. A través de la creación del manual de procedimiento también se pudo optimizar ciertas actividades que no estaban definidas y en ciertos casos ni si quiera creadas y que son de vital importancia para el perfecto funcionamiento de este proceso.

3.2.4 Contabilidad

Para este proceso en particular la mejora es propuesta con la creación del manual de procedimiento pero fundamentalmente con la vinculación de esta área a la empresa, en capítulos anteriores se mencionó que el contador general no pertenecía directamente a la empresa sino que tenía un rol aparte, este iba cuando tenía que realizar su trabajo y por tal motivo no estaba dentro de nomina y no tenía funciones y horario establecido. Indudablemente la mejora es vincular a este actor dentro del proceso y proporcionarle un manual de procedimiento para dar cumplimiento a sus actividades.







3.3 RESUMEN DE MEJORAS

Dirección General

La mejora en este proceso se ve reflejada en la disminución de la carga de trabajo llegando al 56% del total de las horas disponibles al mes. Por medio de la Planificación Estratégica como proceso propuesto se ha logrado disminuir las actividades operativas que realiza el Gerente General y reemplazar esas actividades por actividades enfocadas al control de la empresa.

Horas disponibles al mes:	160 horas
Carga horaria del Gerente General Situación Propuesta:	<u>90,22 horas</u>
	69,78 horas disponibles.

Tabla 3.1 DIRECCION GENERAL SITUACION PROPUESTA.

Dirección General (Gerencia General)										\$ 900,00	Análisis de Volumen			Análisis de Tiempo		
No.	Actividad							Responsable	Tiempo	Costo	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Toma de decisiones empresariales	1						Gerente General	30,00 hrs/mes	168,75 USD/hora	1	0	0	30,00		
2	Seguimiento por medio de llamadas telefónicas a los clientes que tengan servicios implementados de la empresa.		1					Gerente General	2,00 hrs/mes	11,25 USD/hora	0	1	0		2,00	
3	Visitas a clientes que han adquirido productos de la empresa o potenciales clientes		1					Gerente General	4,00 hrs/mes	22,50 USD/hora	0	1	0		4,00	
4	Negociaciones con casas comerciales y posibles proveedores	1						Gerente General	0,83 hrs/mes	4,69 USD/hora	1	0	0	0,83		
5	Tomar decisiones respecto a con que empresas hacer negocios	1						Gerente General	0,75 hrs/mes	4,22 USD/hora	1	0	0	0,75		
6	Reunir al personal para planeación de agenda semanal	1						Gerente General	12,00 hrs/mes	67,50 USD/hora	1	0	0	12,00		
7	Delimitar los objetivos a cumplirse en el corto plazo	1						Gerente General	4,00 hrs/mes	22,50 USD/hora	1	0	0	4,00		
8	Desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas	1						Gerente General	1,00 hrs/mes	5,63 USD/hora	1	0	0	1,00		
9	Creación de nuevos objetivos a mediano plazo	1						Gerente General	1,00 hrs/mes	5,63 USD/hora	1	0	0	1,00		
10	Actuar como soporte organizacional a nivel general	1						Gerente General	80,00 hrs/mes	450,00 USD/hora	1	0	0	80,00		
11	Realizar el seguimiento de los Indicadores de Proceso	1						Gerente General			1					

DIRECCION GENERAL SITUACION PROPUESTA.

12	Crear valor agregado en base a los productos y servicios que ofrece la empresa	1						Gerente General	2,00 hrs/mes	11,25 USD/hora	1	0	0	2,00		
									137,58 hrs/mes	773,91 USD/hora	10	2	0	131,58	6,00	0,00
									22,42 hrs/mes	126,09 USD/hora	63%	13%	0%	95,64 %	4,36%	0%
															137.58	
												100%				

Elaborado por: Nelson Ponce

Este análisis nos hace notar que para este proceso en particular se eliminó 4 actividades con respecto a la situación inicial, las actividades eliminadas no se consideraban como actividades que las deba desempeñar el Gerente General.

Esto a su vez representó una disminución en el tiempo de trabajo del actor principal de este procedimiento y del costo que se generaba, es así que:

Costo en Situación Inicial	\$ 943.59
Costo en Situación Mejorada	<u>\$ 773.91</u>
Ahorro	\$ 169.68

El motivo de hacer este análisis es recalcar que con un manual de procedimientos de la Planificación Estratégica y su óptima aplicación se pueden disminuir costos; esta disminución no tiene efecto ya que el sistema por el cual paga la empresa a sus colaboradores no se rige por un esquema de horas sino de sueldo fijo.

Este análisis muestra además que con la propuesta de Planificación Estratégica, el Gerente General de “XYZ” tiene un aproximado de 70 horas al mes para realizar actividades de control como por ejemplo la revisión de indicadores.

GESTIÓN DOCUMENTAL

La mejora para este proceso clave dentro de la organización se plasma en la adición de actividades inexistente en la situación inicial.

Es primordial tener como procedimiento a la Gestión Comercial y Ventas, es por tal razón que se sugiere la creación de esta área en la situación propuesta conjuntamente con la creación de un manual de procedimiento que rija a los asesores comerciales y al jefe del área comercial.

Dentro de la optimización de este procedimiento se agregaron las actividades de Gestión Comercial para la Gestión Documental que consiste en hacer seguimiento de potenciales compradores o consumidores de este servicio. La segunda actividad creada es la realización de Demostraciones del Servicio ya que el cliente desea tener un acercamiento real de los que quisiera adquirir, el mercado de la venta de software y servicios es uno de los más competitivos ya que lo que se vende es tan solo un disco de instalación como tangible, pero lo que no se ve es lo que encarece y hace al producto o servicio generador de valor para la empresa y único en su clase.

De este análisis podemos mencionar que tanto como para el escenario 1 como para el escenario 2 se notó un incremento en los tiempos y costos; es así que:

	Situación Inicial	Situación Propuesta	Diferencia
Tiempo Escenario 1	39,17	49,17	10,00
Tiempo Escenario 2	780,00	900,00	120,00







Los tiempos se incrementan en 10 horas cuando la complejidad de los documentos es baja y el número de ellos sea menor a 10.000 páginas; y en 120 horas cuando la complejidad del documento es alta y el número de páginas esta en un rango de 15.000 a 65.000.

	Situación Inicial	Situación Propuesta	Diferencia
Costo Escenario 1	220,31	276,56	56,25
Costo Escenario 2	2193,75	2531,25	337,50

Del mismo modo podemos ver que los costos de este procedimiento se incrementan ya que existen dos actividades nuevas pero que generarán valor y sobre todo réditos para la empresa “XYZ”

En cuanto a costos generados por sueldos de este proceso, este valor se incrementa ya que se incrementaron las actividades, este dato no es relevante ya que los sueldos son un factor constante en la empresa y no cambian dependiendo del número de páginas o complejidad de los documentos.

TABLA 3.2 GESTION DOCUMENTAL SITUACION PROPUESTA

Proceso de Gestion Documental (Escenario 1 y 2)											\$ 450,00	\$ 450,00	Análisis de Volumen		
No.	Actividad							Responsable	Tiempo Esce 1	Tiempo Esce 2	Costo Esce 1	Costo Esce 2	VAC	VAN	NVA
1	Gestión Comercial para la Gestión Documental	1						Coordinadores	5,00 hrs/mes	100,00 hrs/mes	28,13 USD/hora	281,25 USD/hora	1	0	0
2	Demostraciones del servicio	1						Coordinadores	5,00 hrs/mes	20,00 hrs/mes	28,13 USD/hora	56,25 USD/hora	1	0	0
3	Recibir o captar documentos por parte del cliente	1						Coordinadores	1,00 hrs/mes	40,00 hrs/mes	5,63 USD/hora	112,50 USD/hora	1	0	0
4	Llenado de la forma A - 1 para recepción de documentos	1						Coordinadores	0,17 hrs/mes	8,00 hrs/mes	0,94 USD/hora	22,50 USD/hora	1	0	0
5	Almacenar los documentos						1	Coordinadores	1,00 hrs/mes	16,00 hrs/mes	5,63 USD/hora	45,00 USD/hora	0	0	1
6	Colocar los documentos para la cola de procesamiento	1						Coordinadores	0,50 hrs/mes	8,00 hrs/mes	2,81 USD/hora	22,50 USD/hora	1	0	0
7	Revisar y preparar los documentos		1					Coordinadores	1,50 hrs/mes	120,00 hrs/mes	8,44 USD/hora	337,50 USD/hora	0	1	0
8	Escanear y digitalizar los documentos	1						Coordinadores	8,00 hrs/mes	160,00 hrs/mes	45,00 USD/hora	450,00 USD/hora	1	0	0
9	Realizar un control de calidad a los documentos digitalizados		1					Coordinadores	4,00 hrs/mes	24,00 hrs/mes	22,50 USD/hora	67,50 USD/hora	0	1	0
10	Reconocer los documentos por medio del software	1						Coordinadores	1,00 hrs/mes	16,00 hrs/mes	5,63 USD/hora	45,00 USD/hora	1	0	0
11	Almacenar los documentos para envío al cliente						1	Coordinadores	1,00 hrs/mes	16,00 hrs/mes	5,63 USD/hora	45,00 USD/hora	0	0	1
12	Verificar los documentos por medio del software y corregir errores	1						Coordinadores	16,00 hrs/mes	320,00 hrs/mes	90,00 USD/hora	900,00 USD/hora	1	0	0

GESTION DOCUMENTAL SITUACION PROPUESTA

13	Exportar los datos a una base de datos	1						Coordinadores	2,00 hrs/mes	24,00 hrs/mes	11,25 USD/hora	67,50 USD/hora	1	0	0
14	Control de calidad a los datos exportados		1					Coordinadores	2,00 hrs/mes	24,00 hrs/mes	11,25 USD/hora	67,50 USD/hora	0	1	0
15	Generar reporte de los datos procesados	1						Coordinadores	1,00 hrs/mes	4,00 hrs/mes	5,63 USD/hora	11,25 USD/hora	1	0	0
									49,17 hrs/mes	900,00 hrs/mes	\$ 276,56	\$ 2.531,25	10	3	2
											\$ 69,14	\$ 632,81	63%	19%	13%
Elaborado por: Nelson Ponce														100%	

PROYECTOS EN IMAGENOW

De igual forma que en el proceso anterior, la mejora de este proceso se ve plasmada en la adición de actividades que eran indispensables pero inexistentes en la situación inicial. De estas actividades podemos ver que existe una mejor distribución de los tiempos en cada actividad.

TABLA 3.3 PROYECTO DE IMAGENOW SITUACION PROPUESTA

Proyectos en ImageNow						
No.	Actividad	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Crear propuesta de negocio	60min	cada 1	Meses	4 veces	4,00 hrs/mes
2	Generar contrato en caso de respuesta positiva	180min	cada 1	Meses	1 veces	3,00 hrs/mes
3	Revisar el plan de proyecto conjuntamente con el cliente	60min	cada 1	Meses	2 veces	2,00 hrs/mes
4	Programar reunión con todos los miembros del equipo	30min	cada 1	Meses	1 veces	0,50 hrs/mes
5	Crear agenda de implementación	60min	cada 1	Meses	1 veces	1,00 hrs/mes
6	Enviar paquetes introductorios de documentos	10min	cada 1	Meses	4 veces	0,67 hrs/mes
7	Revisar y analizar el proceso de negocio a implementarse	60min	cada 1	Semanas	4 veces	16,00 hrs/mes
8	Reunir y documentar los requerimientos del cliente	180min	cada 3	Meses	1 veces	1,00 hrs/mes
9	Diseñar el proceso en el software	120min	cada 3	Meses	2 veces	1,33 hrs/mes
10	Evaluar deficiencias de la solución	180min	cada 1	Meses	1 veces	3,00 hrs/mes
11	Diseñar componentes de respuesta a la solución	60min	cada 3	Meses	2 veces	0,67 hrs/mes
12	Realizar demostración del proceso a implementarse	60min	cada 3	Meses	1 veces	0,33 hrs/mes
13	Confirmar adquisición de hardware por parte del cliente	10min	cada 3	Meses	1 veces	0,06 hrs/mes
14	Iniciar entrenamiento on-line con el cliente	60min	cada 1	Meses	5 veces	5,00 hrs/mes

Proyectos en ImagNow						
15	Instalar hardware y software en instalaciones del cliente (escáneres y software)	960min	cada 3	Meses	1 veces	5,33 hrs/mes
16	Hacer pruebas de integración de los componentes del software	480min	cada 3	Meses	1 veces	2,67 hrs/mes
17	Ejecutar demostraciones con el software en el sistema nativo	240min	cada 1	Meses	1 veces	4,00 hrs/mes
18	Entrenamientos a los usuarios finales	2400min	cada 3	Meses	1 veces	13,33 hrs/mes
19	Asistir con requerimientos de última instancia	480min	cada 1	Meses	2 veces	16,00 hrs/mes
20	Reunión post implementación	120min	cada 3	Meses	1 veces	0,67 hrs/mes

Se puede evidenciar un aumento en el numero de actividades de 12 que existían en situación inicial a 20 con la mejora propuesta esto a su vez modifica la distribución de tiempo y administra mejor las actividades entre los empleados que participan de este proceso.

Situación Actual

Total de Carga	44,06 hrs/mes
% carga	28%

Situación Propuesta

Total de Carga	80,56 hrs/mes
% carga	50%

El incremento de actividades aumenta la carga de trabajo en 22 puntos lo que representa un incremento del 46%, esto se traduce en un incremento del número de horas al mes trabajadas en 36.05

La mejora planteada para este procedimiento también se da por la adición de actividades inexistentes pero que son de suma importancia para el óptimo funcionamiento de la empresa. La mayoría de las actividades añadidas a este proceso constituyen en pruebas y ensayos que se tienen que realizar con la finalidad de constatar la correcta implementación del sistema, algunas de estas actividades eran realizadas por los expertos en implementación pero no estaban incluidas dentro del manual.

CONTABILIDAD

Como ya se mencionó anteriormente, la mejora más importante que experimentará el departamento de contabilidad será la adición del mismo a la empresa, ya que dentro de la situación inicial este funcionaba como un anexo a la compañía, es decir la empresa contrataba los servicios ocasionales de un contador. Las actividades que realice éste serán similares o las mismas que en la situación inicial.

TABLA 3.4 RESUMEN DE INDICADORES

	Planificación Estratégica	Control de la Gestión	Gestión Comercial y Ventas		Gestión Documental	
			INDICADOR 1	INDICADOR 2	INDICADOR 1	INDICADOR 2
Nombre	Cumplimiento del Plan Estratégico	Calificación de Riesgo Global	Satisfacción en los clientes compradores de los productos o usuarios de los servicios	Porcentaje de Ventas	Aceptación de lote de documentos	Tiempo de Verificación
Descripción	Permite Visualizar el cumplimiento del plan estratégico	Permite hacer una comparación entre la calificación del riesgo global actual contra la anterior	Permite visualizar el nivel de satisfacción de los clientes por medio de llamadas telefónicas	Permite visualizar las ventas obtenidas de los productos o servicios	Permite visualizar si un lote de documentos cumple con características físicas para su aceptación	Permite visualizar el tiempo promedio que toma verificar un lote de documentos
Forma de Cálculo	(Valor Logrado / Valor Planificado)*100	Calificación de Riesgo Global Actual / Calificación de Riesgo global anterior	(Llamadas telefónicas positivas respecto a los productos o servicios / Total de llamadas telefónicas) * 100	(Ventas cerradas de productos o servicios / Demostraciones de productos y servicios realizadas a clientes) * 100	Dependiendo del número de documentos se extrae una muestra, de la muestra se examina el llenado, legibilidad, estado del documento	Tiempo total en la verificación / tiempo total del procesamiento
Responsable de Recolección	Jefe de Procesos	Gerente General	Asesor Comercial	Asesor Comercial	Coordinadores	Coordinadores
Periodicidad	Anual (Revisión cada 3 años)	Semestral	Trimestral	Trimestral	En Proyectos	En Proyectos
Estándar	80% de los objetivos cumplidos	Valor igual o mayor a 0	Superior al 80%	Incremento mínimo del 5% en el porcentaje de ventas	Dependiendo del número de documentos	Dependiendo del número de documentos
Responsable de Análisis	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Jefe de Procesos	Jefe de Procesos

	Proyectos en ImageNow		Contabilidad		Recursos Tecnológicos	Reclutamiento y Selección de Personal	
	INDICADOR 1	INDICADOR 2	INDICADOR 1	INDICADOR 2	INDICADOR 1	INDICADOR 1	INDICADOR 2
Nombre	Contratos cerrados	Satisfacción de los clientes con el producto	Eficacia en la entrega de Estados de Resultados	Cumplimiento de Presupuestos	Eficacia en el cumplimiento del cronograma de mantenimiento	Eficacia en la selección del personal	Tiempo en la selección del personal
Descripción	Permite visualizar el número de contratos cerrados de ImageNow versus el total de demostraciones realizadas de este servicio	Permite visualizar el porcentaje de clientes que están satisfechos con el servicio prestado	Permite visualizar la eficacia que tiene la empresa en cuanto a la entrega de balances a los organismos de control	Permite visualizar la fluctuación en el presupuesto realizado	Permite visualizar el nivel de cumplimiento del plan de mantenimiento de recursos tecnológicos	Permite visualizar el porcentaje de personal que pasa la etapa de selección frente al total de candidatos	Permite visualizar el tiempo que se utiliza en seleccionar un nuevo empleado para la empresa
Forma de Cálculo	$\frac{\text{(Número de Contratos cerrados a los cuales se le hizo demostración / Total de demostraciones realizadas)} * 100}{100}$	$\frac{\text{(Clientes satisfechos con el servicio y el producto como tal / total de clientes que han comprado el servicio y el producto)} * 100}{100}$	Balances entregados en los plazos definidos versus el momento que se entregan los balances	$\frac{\text{(Realmente gastado / Presupuesto realizado)} * 100}{100}$	$\frac{\text{(Numero de mantenimientos realiza anualmente / Numero de mantenimientos programados en el mismo periodo)} * 100}{100}$	$\frac{\text{(Número de personas seleccionadas que pasan el periodo de pruebas / numero de personas en un periodos)} * 100}{100}$	Sumatoria total de días en la selección de un nuevo empleado

INDICADORES							
Responsable de Recolección	Coordinadores	Coordinadores	Contador	Contador	Jefe de Tecnología e Implementaciones	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
Periodicidad	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual
Estándar	Superior al 80 %	Superior al 80 %	100%	Fluctuación de +/- 5%	100%	80%	15 días laborables
Responsable de Análisis	Jefe de Procesos	Jefe de Procesos	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Gerente General

	Contratación e Inducción	Ejecución de Capacitaciones	
		INDICADOR 1	INDICADOR 2
Nombre	Porcentaje de satisfacción del nuevo personal sobre la inducción	Eficacia en el cronograma de capacitación anual	Porcentaje de mejoramiento en la eficiencia del personal capacitado
Descripción	Permite determinar si la información que se entrega en la inducción cumple con las expectativas del nuevo personal	Permite visualizar el nivel de cumplimiento del plan de capacitación	Permite visualizar si después de la capacitación recibida, ha existido una mejora en la eficiencia del personal
Forma de Cálculo	(Numero de temas tratados en la inducción que cumplen con las expectativas del personal / Total de temas tratados en la inducción) * 100	(Número de capacitaciones realizadas anualmente / Número de capacitaciones programadas para el mismo periodo) * 100	(Calificación en la evaluación del desempeño posterior a la capacitación recibida / Calificación en la evaluación del desempeño previa a la capacitación) * 100
Responsable de Recolección	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
Periodicidad	Anual	Anual	Anual
Estándar	85%	100%	Incremento mínimo del 5% en la evaluación del desempeño
Responsable de Análisis	Gerente General	Gerente General	Gerente General

TABLA 3.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

Cronograma Sugerido para la Implementación de Procesos en "XYZ"				
No.	Actividades	Tiempo		Personal Requerido
1	Planificación Estratégica	2,00		Todo el Personal
1,1	Hacer conocer al personal de la misión y visión de la empresa		1	
1,2	Hacer conocer al personal de las estrategias y objetivos a cumplir		1	
2	Control de la Gestión	2,00		Todo el Personal
2,1	Dar a conocer la normativa interna de la empresa		1	
2,2	Dar a conocer el reglamento interno de la empresa		1	
3	Implementación de Gestión Comercial y Ventas	1,00		Área Comercial
3,1	Implementación de actividades inexistentes		0,5	
3,2	Control		0,5	
4	Gestión Documental	0,50		Todo el Personal
4,1	Mejoramiento de actividades		0,5	
5	Proyectos en ImageNow	0,50		Todo el Personal
5,1	Mejoramiento de actividades		0,5	
6	Contabilidad	1,00		Contabilidad
6,1	Mejoramiento de Actividades		1	
7	Administración de Recursos Tecnológicos			Departamento de TICs
7,1	Implementación de actividades inexistentes	1,50	1	
7,2	Control		0,5	
8	Reclutamiento y Selección	1,50		Recursos Humanos
8,1	Implementación de actividades inexistentes		1	
8,2	Control		0,5	
9	Contratación e Inducción	1,50		Recursos Humanos
9,1	Implementación de actividades inexistentes		1	
9,2	Control		0,5	
10	Ejecución de Capacitaciones	1,50		Recursos Humanos
10,1	Implementación de actividades inexistentes		1	
10,2	Control		0,5	
	Tiempo Total Estimado	13	13 semanas	

3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimiento completo se lo puede encontrar en el Anexo numero 1 de este trabajo.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

La empresa “XYZ” es una institución controlada por la AESOFT (Asociación Ecuatoriana de Software), y afiliada a la CCQ (Cámara de Comercio de Quito) esto le ha permitido tener una ventaja frente al resto de empresas que funcionan en nuestro medio y se consideran autónomas. “XYZ” inicio sus actividades como pyme y actualmente se encuentra posicionada como una de las empresas top en su rama por la diversidad de sus productos y servicios además de la calidad con la cual se realizan sus proyectos.

Al conformar un grupo pequeño de distribuidores de software de prestigiosas casa internacionales, la empresa tiene una prospección de crecimiento bastante grande con miras a convertirse en una multinacional. Ser el único re-seller para Latinoamérica y el Caribe de su portafolio de productos le genera una ventaja competitiva frente al resto de empresas.

“XYZ” presenta una estructura orgánica adaptable a la administración por procesos, en principio solo contaba con cuatro procesos establecidos, pero a través de este estudio se sugiere la creación e implementación de los procesos primordialmente básicos para su funcionamiento optimo así como los son la Planificación Estratégica, Control de la Gestión, un área de Recursos Tecnológicos y Recursos Humanos.

La oficina matriz está ubicada en la capital, pero la cobertura para la prestación de sus servicios o la venta de sus productos cubre todo el terreno nacional y trasciende fronteras.

El personal de “XYZ” se encuentra muy comprometido con los esfuerzos que está realizando la Gerencia General para implementar la administración por procesos y su mejoramiento continuo, esto se pudo evidenciar mediante una participación proactiva y dispuesta a cambios para bien de la organización.

Todo el personal de “XYZ” se esfuerza diariamente en prestar un servicio ágil y oportuno a sus clientes externos e internos, procurando construir una relación a largo plazo, de completa satisfacción y confianza.

Una de las falencias que se detectaron por medio de este estudio fue la poca definición de actividades que existía ya que al no poseer un manual de procedimiento en la empresa, ningún empleado tenía definido sus funciones o roles dentro de la organización. Este problema es resuelto con la creación e implementación de un manual de procedimientos.

El mejoramiento continuo de “XYZ” depende del nivel de compromiso que tiene la alta dirección, positivamente el Gerente General y cabeza de la organización es consciente de todos los esfuerzos que demandará de él este tipo de proyectos.

Para el presente estudio además se realizó un Reglamento Interno, este servirá de base para la aplicación del procedimiento Control de la Gestión el cual tiene su campo de acción en toda la empresa.

Se avizora un futuro prometedor para “XYZ”, para la consecución de ese futuro es de vital importancia la administración por procesos ya que permite fortalecer la misión, visión, objetivos y estrategias, aparte de ser una herramienta de gran poder para el logro de metas y objetivos, y dicho sea de paso el manual de procedimientos es una herramienta que permitirá evitar tener cuellos de botella, ahorrar tiempos y costos y llevar una administración optima de los recursos.

RECOMENDACIONES

La empresa “XYZ” no cuenta con un área de Recursos Humanos, esta área es de suma importancia para el óptimo funcionamiento de la organización ya que el personal entrante requiere de inducción y capacitación para llevar a cabo todas sus actividades. Adicionalmente a estos dos procesos, se sugiere además la creación de capacitaciones ya que la empresa al estar inmersa en un ambiente tecnológico requiere que su personal este en constante capacitación para que los cambios que se generen con el avance del tiempo no causen un impacto considerable en la empresa.

Dentro de la creación del área de Recursos Humanos, se sugiere encargar el cargo a un profesional capacitado como un Psicólogo Industrial ya que de no poseer uno puede ocasionar falencias de gestión de una forma no adecuada el talento humano de “XYZ”.

Al término de este estudio “XYZ” cuenta con un Manual de Procedimientos de los procesos sugeridos para un óptimo funcionamiento de la organización, dentro del mismo se encuentran los procesos mejorados de acuerdo al inventario inicial de procesos encontrado en la situación inicial.

Para poder llevar un control adecuado en la implementación de procesos, se recomienda a la Gerencia General capacitar al personal (Jefe de Procesos) en temas relacionados con auditorias de gestión de procesos, para realizarlas en un

futuro y poder evidenciar que la implementación se está llevando de una forma adecuada, ágil y dinámica si afectar a otras áreas de “XYZ”.

Se recomienda realizar un seguimiento de los indicadores diseñados para cada proceso, ya que así se puede tener una idea clara de la eficiencia del proceso como tal y tomar acciones correctivas en caso de que alguno de ellos no esté respondiendo de manera correcta o a su vez modificarlo para que continúe con su desempeño normal.

Para ello, la alta dirección deberá revisar los indicadores diseñados en periodos no mayores a dos años, levantar los datos necesarios para definir su línea base y poder diseñar un Balance Score Card en un futuro cercano que ayude a monitorear la gestión de “XYZ”.

BIBLIOGRAFIA

1. ARÉVALO, F. (2007) Curso sobre Administración de Procesos. Quito. PUCE.
2. GESTION EMPRESARIAL (2008)
[<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>]. *Análisis FODA*.
3. HARRINGTON, J. (1993). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Colombia. Mc. Graw Hill.
4. H. MARIÑO, (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá - Colombia: Alfaomega S.A., 1ra reimpresión,
5. ROURE, (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Ediciones Folio S.A., volumen 47,
6. HERNANDEZ, R. y otros (2006). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill, 4ta Edición
7. SIN AUTOR. [<http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>]. Métodos de Investigación.

8. PROMPERU - Sub Dirección de Promoción Comercial – Exportación de Servicios (2009)

9. COMISOFT, Proyecto de Ley de Promoción de la Industria del Software, 2009, [www.docstoc.com/3246327]

10. RUEDA, I. (2007). *Curso sobre Indicadores de Gestión*. Enero. Quito. PUCE.

11. GESTION EMPRESARIAL (2008). [www.deguate.com]. *Características del proceso de mejoramiento continuo*.

12. VASQUEZ, A.(2003). [http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp180]. *Mejora continua*.

13. Banco Central del Ecuador / Indicadores 2011
[http://www.bce.fin.ec/indicadores/2011/indicadores]

14. Conservatres Paper Company, Estados Unidos, 1999,
[http://www.conservatres.org/learn/papermaking/paper]San Francisco.

15. LEXMARK, Ecuador 2011, División de impresoras y multifuncionales.

ANEXOS